

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO**

Uanderson Luís Dutra

**PROCEDIMENTOS GERENCIAIS DAS MAIORES EMPRESAS DE
LATICÍNIO DA REGIÃO DO RIO POMBA, MG: IDENTIFICAÇÃO DE
ELEMENTOS PARA *BENCHMARKING* NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DE LATICÍNIO**

**Florianópolis - SC
2004**

Uanderson Luís Dutra

**PROCEDIMENTOS GERENCIAIS DAS MAIORES EMPRESAS DE
LATICÍNIO DA REGIÃO DO RIO POMBA, MG: IDENTIFICAÇÃO DE
ELEMENTOS PARA *BENCHMARKING* NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DE LATICÍNIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia
Dr.

**Florianópolis - SC
2004**

Ficha catalográfica

Dutra, Uanderson Luís

Procedimentos gerenciais das maiores empresas de laticínio da região do Rio Pomba, MG: identificação de elementos para *benchmarking* nas pequenas e média empresas de laticínio.

Florianópolis: UFSC, 2004, 102 p. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção)

1. Laticínio 2. *Benchmarking* 3. Zona da Mata Mineira 4. Qualificação
5. Pequenas e Médias Empresas
I Título

Uanderson Luís Dutra

PROCEDIMENTOS GERENCIAIS DAS MAIORES EMPRESAS DE LATICÍNIO DA REGIÃO DO RIO POMBA, MG: IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS PARA *BENCHMARKING* NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE LATICÍNIO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de setembro de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof^o Antonio Cezar Bornia, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof^a Ana Maria B. Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Laudinéia de Souza Santos, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esta dissertação

A Deus, pela presença constante.

Aos meus pais, às minhas irmãs, cunhados e sobrinhos Milena e Pedro Henrique,
que
proporcionaram todo o conhecimento necessário
para que eu pudesse concretizar esse sonho.

A minha eterna namorada Grazielle, pela dedicação, incentivo, prova de amor e
carinho necessários para que alcançasse mais um degrau na escada do sucesso.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Granbery, por permitir este mérito.

Ao programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção/UFSC

Ao Orientador Prof. Antonio Cezar Bornia,
pela atenção dispensada.

Ao Prof Marcos Pascoalino pelo empenho destinado para a realização deste
trabalho.

A mais que amiga Karen por tudo que fez.

A amiga e colega de trabalho, Rosana pelo incentivo e alto astral permanentes.

A todos os colegas de turma pelo companheirismo e amizades construídas.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desta pesquisa.

"A maior necessidade do mundo é a de homens – homens que não se comprem nem se vendam; homens que no íntimo da alma sejam verdadeiros e honestos; homens que não tenham chamar o pecado pelo seu nome exato; homens, cuja consciência seja tão fiel ao dever como a bússola o é ao pólo; homens que permaneçam firmes pelo que é reto, ainda que caiam os céus."

Ellen White

RESUMO

DUTRA, Uanderson Luís. **Procedimentos Gerenciais das maiores empresas de Laticínio da região do Rio Pomba, MG: identificação de elementos para *benchmarking* nas pequenas e médias empresas de laticínio.** 2004. 102 p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo geral deste trabalho é levantar procedimentos gerenciais adotados pelas maiores empresas de laticínio da região do Rio Pomba – MG, como referência para um *benchmarking*, que poderá servir de parâmetro para empresas menores. O levantamento de tais procedimentos teve como universo de pesquisa doze empresas de laticínios da região do Rio Pomba que se situam na Zona da Mata Mineira. O levantamento foi realizado por meio de questionários que possibilitaram a verificação dos gráficos e cruzamento de perguntas, identificando, a partir da análise, pontos fortes e fracos das maiores empresas de laticínios da região. A análise dos dados indica tanto oportunidades de aprimoramento dos processos gerenciais pesquisados, como também elementos significativos de *benchmarking* para aplicações futuras em empresas de pequeno e médio porte de laticínio da região do Rio Pomba.

Palavras-chave: Análise, *Benchmarking*, Região do Rio Pomba, Qualificação, Pequenas e médias empresas.

Abstract

DUTRA, Uanderson Luís. **Managerial Procedures of the largest dairy companies of Rio Pomba area, MG: identification of elements for benchmarking in the small and medium dairy companies.** 2004. 102 p. Dissertation (Master Thesis at Production Engineering) - Masters degree Program at Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The general purpose of this paper is to take managerial procedures adopted by the largest dairy companies in Rio Pomba area - MG, as reference for a benchmarking, that can serve as parameter for smaller companies. The analysis of such procedures had as universe of research twelve dairy companies of Rio Pomba area that are in Zona da Mata Mineira. The analysis was accomplished by means of questionnaires that facilitated the verification of the graphs and crossing of questions, identifying strong and weak points of the largest dairy companies of the area. The analysis of the data indicates not only opportunities for improvement in the researched managerial processes, but also significant elements for benchmarking for future applications in small and medium dairy companies of Rio Pomba area.

Key words: Analysis, Benchmarking, Rio Pomba area, Qualification, Small & middle companies.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	11
Lista de Tabelas.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Apresentação do Problema.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Estrutura do Trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Agroindústria: Conceitos e Evolução.....	21
2.2 Sistema Agroindustrial do Leite.....	24
2.3 Histórico da Agroindústria do leite	29
2.3.1 Agroindústria: Mercosul e Brasil.....	29
2.3.2 Agroindústria: Minas Gerais.....	33
2.4 Considerações sobre o processo de produção.....	39
2.5 O <i>Benchmarking</i>	46
2.5.1 Origem e evolução do <i>Benchmarking</i>	46
2.5.2 Definições sobre <i>Benchmarking</i>	48
2.5.3 Tipos diferentes de <i>Benchmarking</i>	50
2.5.4 <i>Benchmarking</i> como processo contínuo.....	53
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	56
3.1 Caracterização da pesquisa.....	56
3.2 População e amostra.....	57
3.3 Coleta de dados.....	59
3.3.1 Instrumento de coleta de dados.....	60
3.3.2 Procedimentos para coleta de dados.....	62
3.4 Análise dos dados.....	63
3.5 Delimitação metodológica.....	64
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	66
4.1 Introdução.....	66
4.2 Apresentação e Análise dos Dados	66
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	87
REFERÊNCIAS.....	91
Apêndice – Instrumento de Coleta de Dados.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Importação de Lácteos (1994-2000).....	29
Figura 2: Produção Nacional de Lácteos.....	31
Figura 3: Produtividade de Leite/Animal/dia	34
Figura 4: Produtividade de Leite/Animal/ano.....	34
Figura 5: Produção de Leite no Brasil, Sudeste e Minas Gerais	40
Figura 6: Círculo de Deming.....	54
Figura 7: Principal executivo.....	66
Figura 8: Tipo de administração.....	67
Figura 9: Nível de Escolaridade do Principal executivo.....	68
Figura 10: Escolaridade dos Funcionários (completo).....	69
Figura 11: Escolaridade dos Funcionários (incompleto)	70
Figura 12: Fatores Limitantes para Capacitação de Recursos Humanos.....	71
Figura 13: Realização de treinamentos.....	72
Figura 14: Instituições fonte de intercâmbio.....	72
Figura 15: Motivo de escolha da região para abertura da empresa.....	73
Figura 16: Percentual de produtos desenvolvidos.....	78
Figura 17: Direciona a produção de acordo com as exigências do mercado.....	79
Figura 18: Meios utilizados para o desenvolvimento de novos produtos.....	80
Figura 19 : Desenvolvimento de novos produtos nos últimos dois anos.....	80
Figura 20: Como a empresa desenvolve seu produto.....	81
Figura 21: canais de distribuição.....	83
Figura 22: Turnos de trabalho utilizados.....	85
Figura 23: Condições de exportação.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estimativa dos maiores produtores mundiais.....	18
Tabela 2: Nível de Escolaridade dos Funcionários.....	69
Tabela 3: Fatores Limitantes para Capacitação de Recursos Humanos.....	71
Tabela 4: Métodos Utilizados pela Empresa para Conhecer o Mercado.....	74
Tabela 5: Capacidade Máxima de Processamento, Matéria-Prima Recebida, Quantidade Processada, Excedente e Produção Atual.....	76
Tabela 6: Produção de Leite e Derivados.....	77
Tabela 7: Percentual de Vendas por Região.....	82
Tabela 8: Mercado Atual – Abrangência.....	82

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A economia brasileira tem vivido durante várias décadas grandes desafios, intensificados pela influência da globalização e de elementos do ambiente interno, assim como as políticas de preço e as inovações tecnológicas que exigem do setor industrial inúmeras mudanças e adaptações.

De acordo com Vidal (2002) a abertura do mercado brasileiro à competição externa, dentro do contexto de uma política neoliberal implantada a partir do início da década de 1990, rompeu um longo ciclo de desenvolvimento de caráter eminentemente nacionalista que vinha predominando nas décadas anteriores e iniciou uma nova ordem econômica e política.

O processo de globalização da economia impõe às empresas a constante busca de inovações de seus processos produtivos e de novas formas de gerenciamento intra e inter-organizacional. A complexidade do gerenciamento de uma empresa tem conduzido cientistas e gerentes a buscarem modelos que permitam decompor o objeto de estudo sem perder a perspectiva do todo.

Nesse contexto, o setor de laticínios foi impelido a mudar e praticamente “renascer” para sobreviver aos novos desafios apresentados. No segmento laticinista do Estado de Minas Gerais atuam numerosas empresas e cooperativas, muitas delas de pequeno e médio porte. Em particular, na Zona da Mata Mineira, mais de 150

empresas (cerca de 19% dos laticínios do Estado) competem com corporações multinacionais de outras regiões (Nestlé, Parmalat, Danone, Fleischmann Royal, entre outras) na disputa pelo abastecimento de um mercado que inclui a Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

Esta competição agravou-se a partir da década de 90 com a desregulamentação do mercado e com o processo de abertura econômica; este último, inclusive, permitiu aumento da renda *per capita* e, conseqüentemente, aumento da demanda por produtos lácteos (GOMES, 1997)

Ainda segundo o autor acima, as pequenas empresas apresentam deficiências no gerenciamento de alguns de seus processos-chave, neste caso, a melhoria do processo gerencial poderia ajudar a torná-las mais competitivas frente às empresas concorrentes de maior porte como as citadas, e de maior poder na cadeia do agronegócio.

Miyaji (2002, p.20) ao pesquisar o perfil tecnológico das pequenas e médias empresas do Circuito do Queijo - MG, observou vários elementos negativos no processo de gestão e estrutura das mesmas, tais como baixo nível de capacitação tecnológica, baixa frequência de acesso às fontes de informações, baixo nível de investimentos e baixos grau e frequência de inovação. Contudo, aponta elementos do potencial da região para esta atividade:

vocação para a produção de leite (a economia está voltada para pecuária de leite) proximidade estratégica com instituições de pesquisa como Centro Nacional de Pesquisa em Gado de Leite - CNPGL Coronel Pacheco, Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET Rio Pomba, Universidade Federal de Viçosa - UFV Viçosa, Instituto de Laticínios Cândido Tostes –

Juiz de Fora e Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF Juiz de Fora, topografia favorável, e a proximidade de centros consumidores mais segmentados.

O circuito do Queijo, pesquisado por Miyaji, situa-se dentro da região do Rio Pomba, que por sua vez pertence à microrregião homogênea da Zona da Mata de Ubá, possuindo uma área total de 254 km². O relevo de Rio Pomba apresenta 50% de área classificada como montanhosa, 30% ondulada e 20% plana. Altitude elevada é constatada na Serra do Bacaiu, com seus 910 m, enquanto a mais baixa, de 419 m, é encontrada na Fazenda Córrego Santana. (SEBRAE-MG/FUNARBE - ACIRP 2001).

Na situação atual, Rio Pomba encontra-se em área onde o setor agropecuário ocupa posição destacada na economia regional, principalmente representada pela atividade leiteira e seus derivados (SEBRAE-MG / FUNARBE – ACIRP, 2001).

O foco desta pesquisa será grandes empresas de laticínio da Região do Rio Pomba, considerando a necessidade de desenvolver pesquisas e projetos que contribuam para o fortalecimento e aperfeiçoamento das pequenas empresas. A intenção é aproveitar os conhecimentos e experiências das grandes empresas, identificando procedimentos adequados para a área de laticínios. Neste sentido, o *benchmarking* pode ser uma ferramenta útil no processo de troca de informações, experiência e desenvolvimento econômico.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa desenvolvida por Miyaji (2002) com micro e pequenas empresas de laticínio da região do Circuito do Queijo em Minas Gerais, objetivando elaborar um perfil tecnológico, constatou, entre outras coisas, a necessidade de maior profissionalização, por meio do uso de ferramentas de planejamento, para a sobrevivência destas empresas com êxito no mercado de laticínios.

A autora constatou que somente metade das quase cento e cinquenta empresas pesquisadas realizavam planejamento. Observou ainda que essas empresas, além da baixa capacitação tecnológica, “aditem baixo grau de escolaridade de funcionários e dirigentes, deficientes tipos de treinamentos dos mesmos, praticam baixo nível de investimento, utilizam com pouca frequência o acesso às fontes de informações e de práticas de inovação.” (MIYAJI 2002, p.115)

Ainda de acordo com a autora é preciso oferecer aos laticinistas oportunidades de informação e um melhor esclarecimento, de modo a convence-los dos benefícios da formação de administradores capazes de tornarem suas empresas referência na região da Zona da Mata Mineira. Além disso, também é necessário criar maior interligação entre as empresas de laticínio da região de Rio Pomba.

A partir destas constatações, ela sugere vários tipos de iniciativas e trabalhos que disponibilizem às pequenas empresas de laticínios maior apoio técnico. Neste sentido, as maiores empresas de laticínios da região, possivelmente podem oferecer um modelo de gestão para as menores. Estas considerações servem de elementos indagadores para a formulação do problema desta pesquisa: **quais são os**

procedimentos gerenciais adotados pelas maiores empresas de laticínios da região do Rio Pomba?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Levantar procedimentos gerenciais adotados pelas maiores empresas de laticínio da região do Rio Pomba – MG, como referência para um *benchmarking*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar aspectos a serem levantados para a caracterização do processo gerencial.
- Observar pontos fortes e fracos dos processos gerenciais pesquisados.
- Identificar oportunidades de aprimoramento dos processos gerenciais pesquisados.
- Identificar elementos significativos de *benchmarking* para aplicações futuras em empresas de pequeno e médio porte de laticínio da região do Rio Pomba.

1.4 JUSTIFICATIVA

A proposta desta dissertação é contribuir para o fortalecimento de um setor industrial de laticínio importante para a Zona da Mata Mineira. Embora haja uma tendência mundial de crescimento dos produtos lácteos, principalmente nos países em desenvolvimento, 65% da produção ainda se concentra nos países desenvolvidos, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Estimativa dos maiores produtores mundiais

Região	Pecuarista (em mil)	Produção anual (bilhões de litros)	Média por produtor (mil litros/ano)
EUA	97	70, 3	724, 4
Índia	-	36, 0	-
Rússia	-	33, 0	-
Alemanha	-	28, 6	-
França	-	25, 0	-
Brasil	800	20, 0	25, 1
Nova Zelândia	15	11, 0	733, 3
Argentina	22	9, 0	409, 0
Austrália	14	8, 4	600, 0

Fonte: Gazeta Mercantil 2001, p.5.

O Brasil ocupa o sexto lugar no ranking mundial dos países produtores de leite, como mostra a Tabela 1, constituído por grande número de laticínios distribuídos em todo o território nacional. Segundo Brandão (2001) a maioria dos laticínios se concentra na região Sudeste, principalmente no Estado de Minas Gerais, sendo este o maior produtor nacional de leite, apesar de apresentar baixo crescimento de sua produtividade.

Em Minas Gerais a Zona da Mata Mineira, constituída pela região do Rio Pomba e Circuito do Queijo, concentra aproximadamente 19% dos laticínios do Estado (GOMES, 1997). Estes laticínios competem com corporações multinacionais de outras regiões e apesar do potencial da região para esta atividade, segundo MIYAJI (2002, p.20) existem vários elementos negativos no processo de gestão e estrutura das mesmas. Este cenário justifica a importância de pesquisas que possam contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento destes laticínios.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo denominado **Introdução**, está subdividido em cinco partes: Contextualização, Apresentação do problema, Objetivos, Justificativa e Estrutura do trabalho

O segundo capítulo, denominado **Fundamentação teórica**, tem como temas principais: Agroindústria: Conceitos e Evolução, Sistema Agroindustrial do Leite, Histórico da Agroindústria, Considerações sobre o processo de produção e *Benchmarking*.

O terceiro capítulo **Metodologia de Pesquisa**, apresenta as bases metodológicas utilizadas no desenvolvimento de cada etapa desta pesquisa e informações preliminares sobre a pesquisa de campo.

O quarto capítulo, denominado **“Análise dos resultados”**, destina-se à análise dos questionários aplicados e recolhidos das oito empresas de laticínios da região do Rio Pomba.

No quinto capítulo **Conclusões e recomendações para Futuros Trabalhos**, aborda-se as conclusões da pesquisa desenvolvida, com recomendações e sugestões para futuros trabalhos.

O sexto e último capítulo **Referências** apresenta fontes de informação para a realização desta dissertação, sem as quais seria impossível a realização do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AGROINDÚSTRIA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

A compreensão do termo *agribusiness* remete a uma observação no passado das mudanças ocorridas ao longo dos tempos na pecuária e agricultura como políticas governamentais, evolução dos mercados, fatores econômicos, sociais e políticos, dentre outros que, de uma certa forma, influenciaram a modernização da agricultura e alteraram o fluxo destas transformações (VIDAL, 2002)

Para este autor o conjunto de agentes econômicos ligados à produção e grupo de bens começou na Inglaterra durante a Revolução Industrial, quando as atividades primárias desenvolvidas nas fazendas começaram a se espelhar nas transformações geradas pelas indústrias. Nesta época, não se utilizava o termo agroindústria, nem *agribusiness*, mas as crescentes especializações das atividades agrícolas e complexas atividades de armazenagem, distribuição e comercialização, continham pré-definições do termo.

Batalha *et al.* (1997) citam os trabalhos de Davis & Goldberg (1957, p. 25) desenvolvidos na Universidade de Harvard (USA) como os criadores do conceito *agribusiness*. Segundo estes autores,

O *agribusiness* é a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Zylbersztajn (2000, p.5) aprimorou o conceito de *agribusiness* para *Commodity System Approach* - CSA, que diz respeito a “todos os autores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo.”

O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Em seu primeiro trabalho, Goldberg (1955) enfatizava a matriz insumo-produto relacionando as operações sobre um determinado produto, passando posteriormente a considerar também as ações externas e estrutura-conduta-desempenho da organização industrial.

Para Zylbersztajn (2000) o enfoque do *agribusiness*, está na variável tecnológica a partir da matriz insumo-produto. Para ele, a partir dos anos 90 surgiram muitos estudos sobre o tema na França, despertando elevado interesse sobre o assunto, e afirma também que os estudos de Goldberg ainda têm o que explorar, como substituição entre integração vertical e contratos na coordenação do *agribusiness*.

Embora o termo agronegócio seja utilizado por alguns autores, orienta-se que a sua tradução direta do *agribusiness* deva considerar a delimitação do seu uso. O Sistema Agroindustrial (SAG) representa não só a cadeia de produção vertical, mas também

o composto do ambiente institucional e de organizações de suporte ao funcionamento da cadeia.

Zylbersztajn (2000) diz que o SAG é, em geral, focalizado em um produto, pois depende das dimensões adotadas pelo planejador. Assim se um produto está interligado internacionalmente, será inevitável extrapolar as fronteiras e discutir o sistema de produção e distribuição envolvendo diferentes países.

Por outro lado, Batalha *et al.* (1997) defendem que o SAG representa um conjunto de atividades que concorrem para a produção agroindustrial, desde a produção de insumos (sementes, adubos etc) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, etc) ao consumidor. Portanto, ele não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico.

Observa-se que o termo SAG é um assunto recente, em especial no Brasil, onde as pesquisas emergiram apenas nos últimos anos. Existem poucos pesquisadores da área, e a falta de definição e padronização evidentes dos termos utilizados na literatura, torna-se, muitas vezes, um elemento desafiador em novas pesquisas.

Como há concordância entre os autores (Miyaji, Zylbersztajn) de que o SAG é o sistema que mais se aproxima do *agribusiness*, este então, pode ser entendido como fornecedores de bens e serviços que apóiam a agricultura, os produtores rurais, os

distribuidores, os mercados, as leis governamentais e todos os transformadores que agregam valor ao produto.

2.2 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE

O sistema agroindustrial (SAG) do leite pode ser entendido como o conjunto de empresas, desde as indústrias de apoio (fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos para a produção da matéria-prima) até a disponibilidade dos produtos lácteos nas gôndolas dos varejistas para os consumidores finais, além de passar por um complexo sistema industrial que transforma a matéria-prima em um produto acabado, considerando a estrutura e processos-componentes gerenciais das indústrias de laticínios.

Desde 1997, o Sistema Agroindustrial (SAG) do leite vem sofrendo profundas mudanças estruturais, em função da abertura comercial, da desregulamentação dos mercados e da crise nos mecanismos de apoio aos governamentais.(VIDAL 2002)

Segundo Novo & Toledo (2002) o setor de laticínios, mesmo com boas empresas e cooperativas dinâmicas, caracteriza-se ainda pela pouca competitividade. Este fator relaciona-se com ausência de cooperação entre os setores industrial e o produtivo, ocasionando conflitos entre fornecedores de leite *in natura* e as empresas laticinistas.

O setor produtivo divide-se em produtores especializados e não especializados. Entende-se como produtores especializados aqueles que têm como atividade

principal, da fazenda a pecuária de leite, sendo esta apoiada por equipamentos modernos de ordenha e resfriamento de leite, rebanho selecionado, forrageiras e leguminosas com alto poder nutritivo, insumos e rações para complementação animal, mão-de-obra qualificada e treinada, apoio de técnicos como agrônomos e veterinários, equipamentos para agricultura de apoio como tratores e implementos, controle reprodutivo e sanitário do rebanho, bem como toda a administração voltada para a informatização da atividade e conhecimentos de mercados financeiros. (MAZO, 2003)

Sabe-se que o produtor brasileiro especializado, quando bem estimulado, produz com eficiência e competitividade, frente àqueles de outros países mais eficientes nesta atividade. (JANK, FARINA & GALAN, 1999)

Já produtores não-especializados são aqueles que trabalham com tecnologias rudimentares, para os quais o leite ainda é um subproduto do bezerro de corte e, por isso, são capazes de suportar as oscilações dos preços, pois têm outra atividade (pecuária de corte) que dá apoio em determinadas épocas do ano, amenizando o prejuízo adquirido durante o ano. (MAZO, 2003)

De acordo com o autor estes produtores contribuem para o aumento da produção do leite informal e para a sua baixa qualidade, devido à falta de sistemas de refrigeração, principalmente em épocas com elevadas temperaturas, associada a precariedade das estradas e dos sistemas de transportes. Contudo, esses representam a maioria dos fornecedores de leite do país, em menor escala de produção, mas com elevada carga social.

As diferenças entre esses dois grupos (produtores especializados e não-especializados) fazem com que haja uma desorganização deste setor, os quais se dissociam em pequenos grupos com menor poder de barganha (JANK, FARINA & GALAN, 1999). Este fato também é observado na região da Zona da Mata Mineira. Neste sentido, os fatores culturais, econômicos e sociais podem tornar-se uma barreira de desenvolvimento de um poder organizado e homogêneo do setor.

As dificuldades atuais impulsionaram os pequenos produtores a formar cooperativas objetivando facilitar a comercialização. Contudo, ainda há dificuldades de implementação de formas de melhorar a produtividade e a administração da propriedade em um ambiente competitivo e mercado consumidor exigente. (FERREIRA, 1997)

Quanto às cooperativas de produtores de leite, Vidal (2002) esclarece que estas surgiram a partir da década de 40, através de produtores que tinham o objetivo de agregar mais valor ao produto, facilitar a comercialização, ou aumentar o poder de barganha dos produtores diante de grandes empresas compradoras de leite e dos fornecedores de insumos. Segundo Jank, Farina & Galan (1999) as cooperativas se dividem em dois grupos, singulares e centrais.

As Cooperativas Singulares são cooperativas de primeiro grau, que atuam geralmente na compra de insumos, na venda da matéria-prima (leite) a outros laticínios e na industrialização de produtos lácteos em pequena e média escala. Geralmente estas cooperativas estão voltadas para prestar serviços aos seus cooperados.

As Cooperativas Centrais são de segundo grau, formadas por cooperativas singulares, cujo objetivo maior é alcançar economias de escala e atender aos mercados nacionais e internacionais. Como exemplo, tem-se a primeira exportação de leite em pó brasileiro anunciado, no segundo semestre de 2001, pela Leite Nilza (central de cooperativas de SP e MG) para países africanos.

Com a desregulamentação do mercado (especialmente o fim do tabelamento de preços) as cooperativas passaram a enfrentar graves problemas de concorrência na compra do leite e comercialização de seus produtos. A menor capacidade financeira (em relação às grandes empresas) aliada à falta de agilidade no processo de decisão, têm dificultado a sobrevivência de muitas cooperativas no mercado onde competem. A partir desse momento surgiram os pequenos laticínios, que são empresas de pequeno porte que competem na coleta da matéria-prima e na comercialização nos mercados locais e regionais.

Os pequenos varejos representam também as empresas comerciais de menor poder de barganha quando comparadas com as grandes redes de supermercados. São empresas importantes na disseminação da marca, por permitir aos industriais a liberdade de manipulação dos seus produtos e *marketing* interno na loja. (JANK, FARINA & GALAN, 1999)

Porém, segundo os mesmos autores, com o elevado crescimento do consumo do L.L.V. (Leite Longa Vida) em detrimento do leite pasteurizado, estes

estabelecimentos, pequenos varejos e laticínios, vêm perdendo importância na distribuição de leite fluido.

Nesse cenário, Ferreira (1997) afirma que os produtores que permanecerem na atividade terão que dispor de tecnologia de produtos e de processo de produção, modernizando sua infraestrutura de produção para manter o atendimento à demanda, como tem ocorrido em países desenvolvidos.

Segundo Miyaji (2002) os grandes conglomerados nacionais e multinacionais mais organizados e dotados de alta tecnologia massacravam os pequenos e médios produtores da região estudada. As empresas multinacionais como Nestlé, Parmalat, Danone, representam as empresas de maior poder no setor, com atuação em grande parte do território nacional tanto na coleta como na distribuição.

Já os grupos nacionais referem-se às empresas atuantes geralmente no mercado regional e, com menor expressão no mercado nacional. O objetivo básico destas empresas é captar a matéria-prima local e regional para industrializar produtos específicos e distribuí-los via centros de distribuição, ou por meio de lojas próprias. (VIDAL, 2002)

Neste cenário, Ferreira (1997) afirma que os produtores que permanecerem na atividade terão que dispor de tecnologia de produtos e de processo de produção, modernizando sua infraestrutura de produção para manter o atendimento à demanda, como tem ocorrido em países desenvolvidos.

As questões apresentadas envolvem o SAG do leite e indicam tanto oportunidades para o desenvolvimento deste setor, como desafios a serem superados. Os desafios,

por sua vez, apontam a necessidade de pesquisas e projetos que contribuam para a superação e fortalecimento deste setor.

2.3 HISTÓRICO DA AGROINDÚSTRIA DO LEITE

2.3.1 Agroindústria: Mercosul e Brasil

O Mercosul forma um complexo leiteiro de grande importância no mundo. Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai registraram em 2001 um saldo da balança comercial de produtos lácteos de US\$ 109, 688 milhões, oriundos de exportações que somaram US\$ 113, 338 milhões, bem acima das importações de US\$ 3, 650 milhões demonstradas na Figura 1. (DRUMOND e PORTUGAL, 2000)

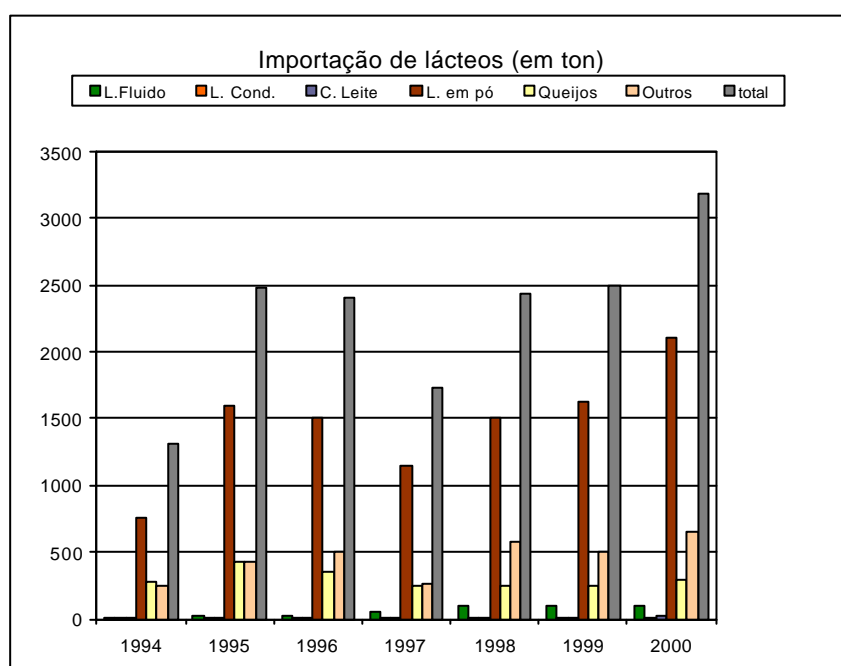


Figura 1: Importação de lácteos de 1994 a 2000 (Fonte: Drumond e Portugal, 2000, p.202)

Neste cenário, o Brasil é o sexto maior produtor de leite do mundo, crescendo a uma taxa anual de 4%, superior a todos os países que ocupam os primeiros lugares e responde por 66% do volume total de leite produzido nos países que compõem o Mercosul. Pelo faturamento de alguns produtos da indústria brasileira de alimentos na década de 1990, pode-se avaliar a importância relativa do produto lácteo no

contexto do agronegócio nacional, registrando 248% de aumento contra 78% de todos os segmentos pecuários. (SEBRAE, 1997)

Ainda segundo dado do SEBRAE (2001) o Valor Bruto da Produção Agropecuária foi de 36 bilhões de dólares, em 2001. Destes, aproximadamente 15 bilhões de dólares são de produtos pecuários, tendo o leite posição de destaque com valor de 2, 8 bilhões de dólares, ou 18% do Valor Bruto da Produção Pecuária, superado apenas pelo Valor da Produção da carne bovina.

O destaque do leite fluido reflete-se na sua posição de sexto lugar dos produtos agropecuários mais importantes da economia brasileira, ultrapassando produtos como o café beneficiado e o arroz. O agronegócio do leite e seus derivados tem beneficiado tanto a indústria de alimentos como também o surgimento de novos empregos. Para cada um real de aumento na produção no sistema agroindustrial do leite, há um crescimento próximo de cinco reais no aumento do Produto Interno Bruto – PIB, elasticidade que coloca o agronegócio do leite à frente de setores importantes como o da siderurgia e o da indústria têxtil. (VILELA, 2002)

A origem da história de laticínios nacionais remete à época da colonização do Brasil com a chegada dos portugueses, que trouxeram o hábito de consumo e as técnicas de fabricação de queijo. Atualmente, o Brasil tem uma produção média de 90 litros de leite diários, ficando atrás do Paraguai, que não é um tradicional produtor. Do total de produtores brasileiros, 78% fornecem até 50 litros de leite diariamente, Figura 2. (GOMES, 1997)

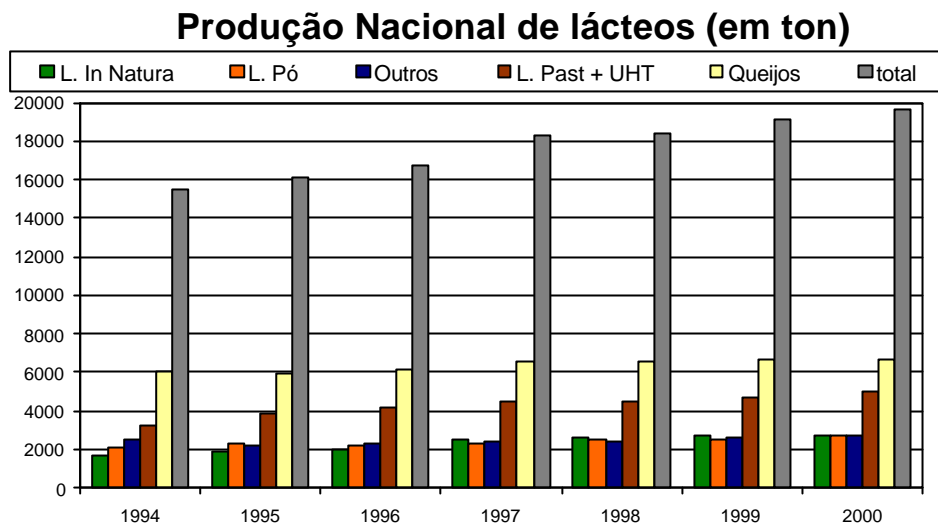


Figura 2: Produção Nacional de Lácteos (Fonte: Drumond e Portugal, 2000, p.204)

Para Guimarães (1995) falar sobre a indústria brasileira de laticínios é assunto muito complexo, de difícil tratamento e orientação, considerando a elevada diversificação de produtos e as particularidades específicas do leite, tanto para o consumo direto como para a matéria-prima destinada à industrialização.

Gomes (1997, p.155) salienta que os principais determinantes das transformações da cadeia agroindustrial do leite no Brasil são: “liberação do preço do leite, no final de 1991; queda da inflação, a partir de julho de 1994, com o plano real; maior abertura do comércio internacional, a partir do início dos anos 90, especialmente com a efetivação do Mercosul e crescimento da coleta a granel de leite.”

Segundo Jank *et al* (1999, p.51) tais fatos trouxeram, dentre outras, as seguintes consequências para a agroindústria brasileira:

- maior disputa das empresas na aquisição da matéria prima, estabelecendo acordos quanto ao volume e qualidade;
- maior profissionalização da pecuária com investimentos em tecnologia para produção do leite, com ênfase nos produtores especializados;
- aumento do consumo de leite e derivados, em especial das camadas de menor poder aquisitivo, devido à estabilização econômica;
- automatização e informatização dos diversos segmentos;
- fusões de empresas, em especial as multinacionais do setor de varejo, insumos agrícolas e cooperativas.

A década de 1990 é, pois, um marco da história econômica e política do país. Primeiro com a desregulamentação do mercado em 1991, trazendo a liberação dos preços dos mercados agrícolas e do controle da produção primária, dando lugar ao livre funcionamento do mercado com a introdução de contratos negociados caso a caso entre as empresas, desaparecimento ou absorção das indústrias menos competitivas e redução do poder de barganha dos produtores. Em segundo plano, pela abertura do país ao comércio internacional.

Ainda na década de 1990, Primo (2001) ressaltava outras características como: modernização da indústria e melhoria da qualidade com recursos próprios (o que descapitalizou o setor); falta de verbas para as linhas de financiamento; migração de tradicionais bacias leiteiras do Sul-Sudeste para o Centro-Oeste; profissionalização da produção de leite; integração à economia de mercado, com muita concorrência; início, ainda que tímido, do abandono de velhos hábitos de produzir deixando lixo pela terra, dejetos pelos rios e gases pelo ar, ao se conscientizar dos problemas ecológicos.

Para este autor o setor brasileiro de lácteos chegou à virada do século XXI com muitas reivindicações dos anos oitenta, mas conseguindo romper parte do atraso em um processo até certo ponto heróico, se comparado com o de outros setores da economia.

2.3.2 Agroindústria: Minas Gerais

Em Minas Gerais a indústria de laticínios ocupa papel de destaque entre diversas empresas, sendo o estado que detém maior número de laticínios e maior produção de leite no país. Juntamente com diversas indústrias do país, a indústria de laticínios mineira enfrenta uma nova era de acirramento de competitividade e racionamento de fatores, dentre eles destaca-se a mão-de-obra qualificada e o capital para investimento. (SEBRAE, 1997)

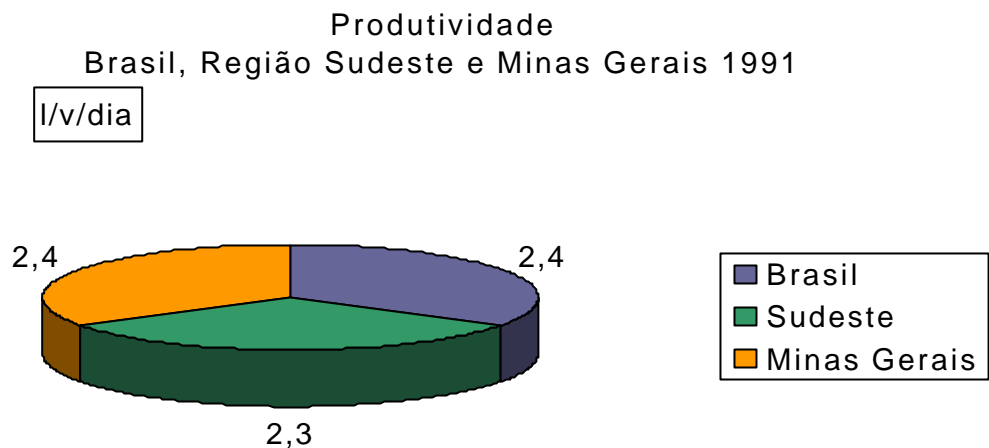


Figura 3: Produtividade de leite/animal/dia (Fonte: Carvalhaes e Drumond, 1995 p.5)

As Figuras 3 e 4 demonstram a importância do Estado de Minas Gerais na produção de leite, tanto na quantificação dia como ano. Assim, no que concerne à produção de matéria-prima básica, a atividade da produção leiteira por si só já é um complexo setor do SAG do leite.

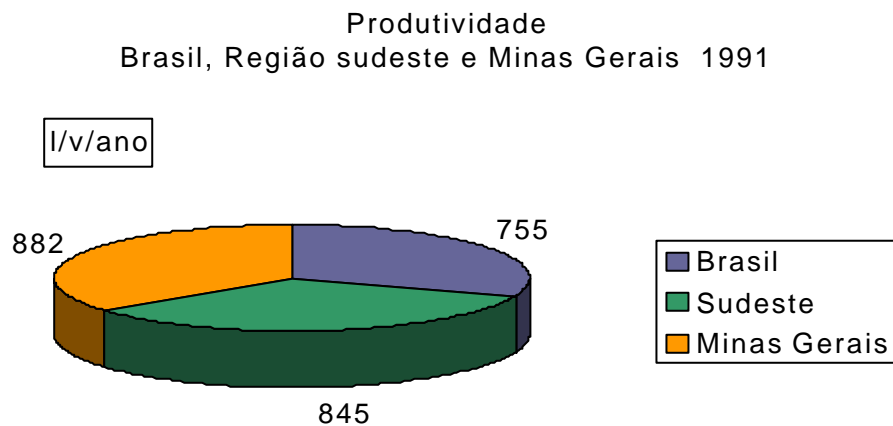


Figura 4: Produtividade de leite/animal/ano (Fonte: Carvalhaes, Drumond, 1995, p.5)

Percebe-se ainda em Miyaji (2002) que Minas Gerais conta com, aproximadamente, 230 mil produtores; desses, cerca de 41% possuem rebanho misto, 41% gado de leite e 15% dedicam-se a pecuária de corte. O Estado lidera a produção de leite e derivados e é responsável por cerca de 30% da produção nacional.

O destaque deste Estado no desenvolvimento da pecuária leiteira, impulsionou os fazendeiros da região a fabricar de forma artesanal o queijo que leva o nome Minas. Com a gordura extraída do leite fabricava-se a manteiga, que é um dos principais alimentos no café da manhã do brasileiro. (GUIMARÃES, 1995)

Outras formas de fabricação caseira do queijo surgiram nos Estados do Nordeste, com o queijo coalho, e no Sul, com o queijo de massa escorrida. Como na época não existia coalho, usava-se estômago de suíno seco que contém enzimas que coagulavam o leite, conforme, (GUIMARÃES, 1995).

Outro processo para coagulação do leite ocorre também de forma artificial, com o acréscimo de fermento lácteo ou coágulo inserido no leite, acelerando desta forma a sua coagulação para a fabricação de queijos. (MARTINS, 1997)

Apesar de outros estados também fabricarem o queijo, de acordo com Miyaji (2002) o sul de Minas e a Zona da Mata Mineira foi a região dentro do estado mineiro onde mais se desenvolveram novas tecnologias de fabricação de queijos. As condições geográficas contribuíram para tal desenvolvimento; no sul de Minas o clima frio contribuiu para os imigrantes, principalmente holandeses e dinamarqueses, desenvolverem a pecuária leiteira e fabricação dos produtos; na Zona da Mata, a proximidade do mercado consumidor do Rio de Janeiro facilitou o escoamento da produção.

Atualmente, diante da grande produção e das necessidades de aprimoramento criou-se o Centro de Ensino e Pesquisa na área de laticínios - Instituto Cândido Tostes, para o desenvolvimento de novas tecnologias e treinamento daqueles que tinham a oportunidade de agregar valor ao leite, fabricando queijos e manteiga na própria fazenda. (GUIMARÃES, 1995)

A criação de centros de formação voltados a este mercado, foi essencial pois para Júnior (1995, p.13):

Para que esta nova indústria tivesse assegurado o seu desenvolvimento em bases econômicas viáveis, era de fundamental importância que o país dispusesse, dentre outros instrumentos, de uma atividade voltada exclusivamente para a definição e adaptação de tecnologia à feição de sua necessidade e característica, bem como dedicada à formação e treinamento de pessoal (...)

O surgimento de grande parte das empresas de laticínios da Zona da Mata se deu por volta de 1950, a partir da iniciativa de fazendeiros que procuravam agregar valor ao produto com a industrialização da produção primária. (GUIMARÃES, 1995)

Em meados do século XX as fábricas eram ainda localizadas em sua grande maioria na Zona Rural, com o objetivo de atender ao mercado local e regional. A mesma autora acima cita dois fatores importantes que contribuíram para o surgimento dessas indústrias: a facilidade de armazenar e comercializar o produto com um tempo de vida útil maior, e a facilidade de pequenos investimentos para começar a produção.

Como a produção de leite nas fazendas era pequena e encontravam-se distantes das fábricas, dificultando o transporte (condições das estradas, veículos inadequados, etc), muitas plantas resultavam num aglomerado de pequenas fábricas distribuídas em pontos estratégicos, de forma a facilitar a coleta do leite e aproveitar toda a produção local. (GUIMARÃES, 1995)

Com o passar dos anos, o número de produtores da região da Zona da Mata foi crescendo, novas indústrias surgiram para atender a demanda e com elas novas práticas de fabricação, exigindo cada vez mais investimentos em tecnologia de produção nas empresas.(GOMES, 1997)

No processo de modernização agroindustrial foi preciso considerar a sazonalidade da produção leiteira e a precariedade das estradas, pois estas configuraram empecilhos pelos elevados custos de transportes da matéria-prima e de estocagem/distribuição dos produtos. (GUIMARÃES, 1995)

A década de 1980 marcou o início das crises econômicas que levaram ao desaparecimento de muitas empresas e diminuição da demanda. Segundo Ribeiro (1998) tais crises afetaram em massa as cooperativas que comercializavam o leite C (de menor valor agregado) as quais tinham ainda de conviver com os períodos de sazonalidade na produção.

Segundo Guimarães (1995) nessa época o produto que mais cresceu em seu consumo foi o leite fluido tipo longa vida, que surgiu da necessidade de tornar o leite *in natura* altamente perecível em um produto longo, sendo dominado pela multinacional italiana Parmalat, atualmente em gravíssimas dificuldades financeiras.

Este autor comenta ainda que, no final da década de 1980, com a disparidade do câmbio brasileiro, artificialmente contido em patamares subvalorizados entre 1994 e 1998, os produtos argentinos (mais eficientes) e os europeus (altamente subsidiados) entraram no país desequilibrando o mercado interno, forçando uma redução no preço do produto final.

Com o aumento da produção primária, aumento do mercado consumidor e, principalmente, com a desregulamentação do mercado e abertura à competição externa, as indústrias foram "pressionadas" a aumentar e a diversificar sua produção, criando novos produtos e novas técnicas de fabricação. (VIDAL, 2002)

Essa necessidade de expansão, diversificação e planejamento da produção criaram uma cultura de competição, a qual fez com que as indústrias procurassem atender a novos mercados com produtos de melhor qualidade, que até então eram de domínio de grandes multinacionais do setor alimentício. (GOMES, 1997)

Em virtude das transformações ocorridas nota-se que toda a cadeia produtiva do leite passa por ajustes, em face ao novo cenário de competitividade (FERREIRA, 1997). Assim, diante da complexidade do SAG do leite, a atenção ao seu gerenciamento é fundamental para a competitividade das indústrias frente às de maior poder na cadeia.

A invasão de multinacionais laticinistas, por motivo da estabilidade de preços e aumento da competitividade, trouxe algumas vantagens para o setor leiteiro como a invasão do capital e o uso da tecnologia no *layout* das indústrias. Em contrapartida o poderio econômico dessas multinacionais inflacionou o preço a ser pago ao produtor. (ABONDANZA, 2001)

Neste cenário, torna-se necessário desenvolver a capacidade competitiva das organizações brasileiras, deixando-as preparadas para tomadas de decisões estratégicas quanto aos aspectos tecnológicos na introdução de novos produtos, serviços e processos (PEREIRA, 1998).

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO

O ambiente econômico dos anos de 1990 causou profundas transformações em toda a cadeia do leite, com destaque para o segmento da produção (GOMES, 2000). Ainda segundo o autor, a produção de leite cresceu mais quando as políticas públicas foram mais desfavoráveis ao setor agropecuário.

De acordo com o autor, no Brasil as significativas taxas de crescimento da produção de leite ficam ainda mais expressivas quando se incluem na análise dois elementos: a) o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de leite (sexto lugar), razão por que a base de cálculo é alta. Isso significa que a taxa é elevada e o valor decorrente dessa taxa é muito expressivo. Em 1990, a produção nacional era de 14, 5 bilhões de litros e, em 1999, de 20, 6 bilhões de litros de leite; b) Naquele período, houve uma significativa queda do preço do leite recebido pelo produtor. De 1994 a 1999, o preço em valores corrigidos, caiu em média 11% ao ano, ou seja, o preço caiu e a produção subiu.

Estima-se que 50% dos produtores de leite do Brasil produzam até 50 litros de leite por dia, e contribuam com apenas 10% do total da produção do País. No outro extremo, apenas 10% do número de produtores produzem mais de 250 litros de leite por dia, apesar de contribuírem com 50% do volume total da produção. Assim, quem está aumentando a produtividade é uma minoria; porém é a que mais contribui com a produção total. A Figura 5 demonstra a capacidade de produção de leite no Brasil, Sudeste e Minas Gerais. (GOMES, 2000)

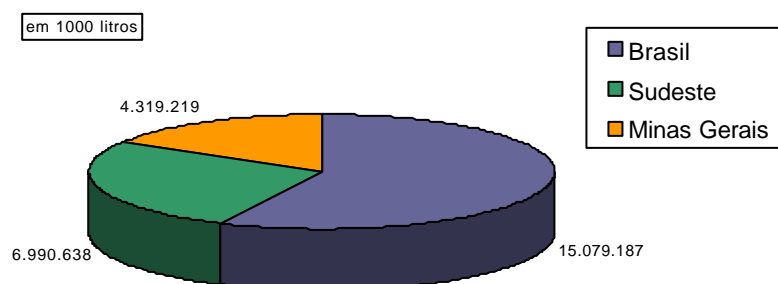


Figura 5: Produção de leite no Brasil, Sudeste e Minas Gerais (Fonte: Carvalhaes, Drumond, 1995, p.154)

Apesar do destaque na produção Figura 5, Gomes (2000) afirma ainda que as fortes concorrências interna e externa vividas pela indústria laticinista obrigaram-na a reduzir custos, melhorar a qualidade e multiplicar a linha de produção. Isto também teve reflexo no produtor, do qual foi exigida matéria-prima de melhor qualidade.

É preciso mais conhecimento sobre a produção de matéria-prima básica, industrialização e distribuição/comercialização para melhor entendimento da cadeia de produção e elaboração de propostas de soluções.

A qualidade da matéria-prima, talvez, seja uma das principais restrições ao desenvolvimento. Segundo Primo (2001, p.91) “devido à baixa qualidade do leite cru, ocorrem perdas, em consequência da gelificação e coagulação. Além disso, há aumento nos custos de higienização pela necessidade e limpeza/sanitização mais freqüentes.”

Segundo o autor, as indústrias têm aumentado a sua parcela no pagamento por qualidade do leite. Já para Guimarães (1995, p.19):

o leite é um produto perecível e de difícil manuseio, o seu aproveitamento depende de medidas sanitárias do rebanho, de infra-estrutura adequadamente implantada para o manejo e a alimentação do gado. Além disso exige intenso trabalho que começa na ordenha até que o produto final chegue à mesa do consumidor sem alteração do seu excelente valor nutritivo.

A granelização do leite é um fator que vem intensamente combatendo a perda de qualidade. Porém, ainda é preciso reduzir as perdas na origem, além de melhorar a infra-estrutura viária e energética em muitas regiões no país (PRIMO, 2001).

Segundo relatado por Alessandro Carvalho em entrevista à revista Indústria de Laticínios (2001, p.22):

a indústria tem de se preocupar com qualidade, com eficiência industrial, com meio ambiente, com competitividade, olhando esses aspectos de maneira conjunta, jamais isolados. Esse é o fator determinante para que as empresas passem do cenário atual para um cenário futuro, entendendo que essas áreas são inter-relacionadas entre si.

Em todas as fases operacionais, há uma série de fatores limitantes que dependem de operações ininterruptas e interligadas desde a produção, o transporte para as unidades de resfriamento e/ou industrialização até à comercialização, que ocorre em muitos casos a longas distâncias para os mais diversos tipos de estabelecimentos, às vezes com refrigeração insuficiente. (GUIMARÃES, 1995)

De acordo com Guimarães (1995) a análise da definição dos estabelecimentos de laticínios pelos aspectos operacionais, pode-se notar quatro tipos: 1º Posto de Resfriamento; 2º Usina de Beneficiamento e Envase de leite; 3º Fábrica de Leite em Pó; 4º Fábrica de Laticínios.

Sob o alcance da Inspeção Federal há no país cerca de 1.533 unidades. De acordo com os quatro tipos acima mencionados existem: 730 Postos de Resfriamento de Leite, 252 Usinas de Beneficiamento de Leite, 53 Fábricas de Leite em Pó e 498 Fábricas de Laticínios. Além destes, há muitos outros estabelecimentos com Inspeção Estadual ou Municipal, e ainda aqueles sem nenhum tipo de inspeção. (GUIMARÃES, 1995)

Como já visto neste capítulo, a indústria está em plena expansão de sua produção, muitas vezes em regiões até então pouco exploradas, realizando fusões e adaptações à demanda do mercado. Porém, é preciso ressaltar oportunidades e problemas de sua relevância. Neste sentido, Guimarães (1995, p. 23, 24) relata:

considerável parte das instalações industriais implantadas no país, não atendem aos requisitos operacionais necessários. Os prédios comumente são mal planejados e com divisões internas pouco funcionais. Os equipamentos, em geral, são mal dimensionados e sua disposição na usina ou fábrica dificultam o desenvolvimento de um fluxograma racional de trabalho. Em muitos casos as máquinas não são compatibilizadas com a capacidade necessária do estabelecimento. Essa situação decorre da falta de pessoal habilitado para conduzir as decisões de ordem técnica a nível de cúpula das empresas e das cooperativas. As deficiências nas elaborações dos projetos, na maioria das vezes, levam a aquisição de máquinas e equipamentos e instalações mal conduzidas, gerando dificuldades ao funcionamento da indústria como um todo.

Embora este relato seja de 1995, hoje a situação das indústrias não é em sua maior parte diferente. O que cabe acrescentar é o aumento da sinergia com os fornecedores de insumos para laticínios (que têm seus sistemas internos bem organizados no tocante às inovações tecnológicas), permitindo o desenvolvimento de novos produtos por empresas de menor porte. De acordo com Primo (2001, p.122) pode-se destacar ainda restrições gerenciais, como:

baixo nível de profissionalização; elevado nível de indisposição à adoção de práticas voltadas a modernização empresarial (...); alta propensão à realização de investimentos desvinculados de planos estratégicos, projetos, estudos de viabilidade de curto, médio e longo prazo; inexistência de planos continuados voltados a reciclagem e capacitação de profissionais (...); inexistência de planejamento das inovações tecnológicas voltadas à maior agregação de valor nos processos e nos produtos; inexistência de marketing institucional; desconhecimento mercadológico, produtos pouco atrativos, má utilização dos canais de vendas (...); elevado índice de capacidade ociosa; pouca automação dos processo de gestão; pouca ênfase no aproveitamento de subproduto; alto custo de armazenagem de produtos (...).questionário

Em se tratando de algumas restrições, vale ressaltar ainda que a deficiência de pessoal com capacidade operacional e de gerenciamento é grande, o que pode ser observado em empresas de pequeno, médio e até mesmo grande porte, obtendo-se assim, ainda em certas áreas, produtos de má qualidade, baixo valor comercial e grande perda de matéria-prima. (GUIMARÃES, 1995).

Para a mesma autora citada acima, as indústrias cadastradas nos órgãos de inspeção (municipal, estadual e federal) competem com firmas clandestinas com menor eficiência na cadeia. Outros fatores são a diferenciação da carga tributária entre as firmas cadastradas nos referidos órgãos e o aumento de importadores (chamados de “sem-fábrica”) que, por não fazerem parte da cadeia, visam somente o lucro a curto prazo, em detrimento dos aspectos negativos que possam desencadear sobre a estabilidade do mercado de lácteos.

Quanto ao *marketing* e desenvolvimento de novos produtos, Primo (2001) relata que as empresas brasileiras de laticínios devem inovar seus processos produtivos e investirem em estratégias de *marketing* visando novos nichos de mercados.

O maior impedimento disso são os altos investimentos somados a retornos esperados somente no longo prazo. Também para Múcio (*apud* Vidal, 2002) existe pouco ou nenhum investimento em marketing por essas empresas.

Atualmente ocorre uma valorização dos produtos ecologicamente corretos e, em se tratando de exportação, este fato já está consolidado como exigência. Para Primo (2001) esta gestão, sendo bem implementada, pode ajudar a gerenciar, medir e melhorar os aspectos ecológicos das operações empresariais. Como maior exemplo disso, o soro (subproduto do leite) tem a forma de pó no desenvolvimento de novos produtos. Ao invés de ser jogado fora, o soro, dado seu alto valor nutritivo, substitui a custos reduzidos o leite em pó em vários alimentos industrializados como os infantis, margarinas, bolachas, embutidos, dentre outros. Ele pode ser utilizado também nas indústrias farmacêutica e cosmética.

A comercialização está apoiada em diversos elementos como distribuição (transporte e armazenagem), clientes (pequeno, grande varejo e mercado institucional), consumidores finais e concorrência do mercado informal e de empresas que vão, desde aquelas que competem no mercado local, até às multinacionais (que atendem aos mercados regionais ou mesmo nacional) com elevada diversificação dos produtos a preços compatíveis com o nível e distribuição da renda dos mercados atendidos.(VIDAL, 2002)

No que se refere ao sistema de transporte das empresas, percebe-se que este ainda é precário. Muitas destas utilizam caminhões isotérmicos e pouco refrigerados, e poucas têm planejamento de rota (roteamento e programação da periodicidade), tanto na coleta como na distribuição. (PRIMO, 2001)

As entregas são geralmente realizadas segundo a política de FIFO (*Fisrt in - First Out*). Portanto, não há um agendamento de entrega do pedido ao cliente, o que pode levar até à ocorrência de perda do produto à espera na fila de abastecimento, no caso dos grandes varejistas. (VIDAL, 2002)

O grande mercado consumidor é o das redes de supermercados organizados que, a cada dia, buscam nas suas operações comerciais a preferência ao preço mais competitivo, muitas vezes em detrimento de uma qualidade superior dos produtos. (GUIMARÃES, 1995)

Estas questões são fundamentais, pois diversas cadeias agro-alimentares inserem-se no universo competitivo do agronegócio. Nesta cadeia encontra-se a Cadeia do Leite, que se vê pressionada a buscar novas estratégias para manter-se competitiva no mercado de atuação. (MIYAJI, 2002)

2.5 *BENCHMARKING*

2.5.1 Origem e Evolução do *Benchmarking*

Durante o processo de invasão do mercado norte-americano por produtos japoneses, com preço melhor e qualidade superior, os administradores das grandes corporações perceberam que os métodos tradicionais, pautados apenas nos dados passados para execução de objetivos e metas, deixariam as grandes indústrias americanas explícitas à concorrência externa. Para os japoneses, apenas repetir o que foi feito anteriormente não garantiria satisfazer as necessidades do mercado,

seria preciso a implantação de novos métodos, práticas e processos nas empresas, unindo os esforços dos melhores, para poder obter vantagem competitiva. (CAMP, 1997)

Nessa idéia está o germen do *benchmarking*, que diz respeito ao processo utilizado na identificação dos indicadores mais importantes para se obter informações de outras empresas, apresentando os resultados deste trabalho dentro de um novo contexto, objetivando a busca constante de novos métodos e se adaptando às características dos melhores para se atingir o melhor. (ABONDANZA, 2001)

De acordo com esta autora *benchmarking* “é uma parte integral do planejamento e do processo contínuo de revisão para assegurar um enfoque no ambiente externo e para fortalecer o uso de informação real no desenvolvimento dos planos”.

A palavra *benchmarking*, como é utilizada atualmente, surgiu no âmbito de programas e processos de Qualidade Total, por volta do ano de 1992. A partir de então, muitos seminários têm sido organizados e artigos publicados sobre o assunto. (ZAIRI, 1995)

Camp (1998) lembra que, nas indústrias de computação, *benchmarking* é uma nomenclatura muito utilizada, descrevendo um padrão para medir e comparar o desempenho dos sistemas de software e hardware de vários fornecedores. Mazo (2003), diz que enquanto *benchmark* pode ser definido como o padrão de referência, o termo *benchmarking* representa o processo de comparação.

2.5.2 Definições sobre *Benchmarking*

Considerando as inúmeras definições sobre o *Benchmarking*, optou-se em apresentar um apanhado de vários autores para melhor esclarecimento e maior fonte de informação sobre o assunto. Camp (1998) define *benchmarking* como “uma busca das melhores práticas na indústria que conduzam ao desempenho superior”.

Segundo Leibfried & McNair (1994) *benchmarking* é a aceitação que os outros são capazes de realizar uma avaliação melhor sobre as formas de se chegar a um objetivo, colaborando com a empresa em fixar metas e determinar exatamente como alcançá-las. De acordo com Camp (1998) *benckmarking* não é somente usado para aperfeiçoamento do conjunto de práticas. O autor afirma que pode ser usado num ritmo normal; ao mesmo tempo, caso haja necessidade, pode também ser usado num ritmo mais acentuado e até causar mudanças drásticas no comando de uma empresa.

Robbins (2000) descreve que “*benchmarking* é a prática de comparação, estabelecendo parâmetros mensuráveis, visando avaliar o desempenho de um processo da empresa com um processo semelhante de outra organização”. Para Boxwell (1996) este processo de comparação é constituído de várias informações, inicialmente sem qualquer significado, que serão juntadas e tratadas segundo as necessidades de cada organização.

Para Balm (1994) *benchmarking* é uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável. Zairi & Leonard (1995), considerando também o fator de continuidade, afirmam ser o *benchmarking* uma ferramenta de condução, educação e liberdade de questionamento, construindo confiança e lealdade àqueles que o utilizam.

Zairi (1992) define *benchmarking* como a mensuração da performance em comparação ao melhor posicionado, através de um esforço contínuo de revisão de práticas, processos e métodos. Já os autores Mc Nair & Leibfried (1992) identificam como uma ferramenta de obtenção das informações necessárias para apoiar a melhora contínua e, através desta, conseguir a vantagem competitiva.

Esse processo gerencial de auto-aperfeiçoamento precisa de continuidade para alcançar o sucesso. Não pode ser executado apenas uma vez e depois abandonado, como se a tarefa já estivesse concluída. Para ele o *benchmarking* não é só uma análise competitiva tradicional, para revelar quais são as melhores políticas, mas também, trabalho para obter uma clara compreensão de como essas políticas são usadas. Confirma ainda que, com o *benchmarking*, fica clara a necessidade de mudanças, buscando sempre satisfazer as necessidades do cliente, mantendo a competitividade para “acertar na primeira vez”. (CAMP, 1998)

Para Andersen *et al* (1999) “*benchmarking* é a prática de ser humilde o suficiente para admitir que alguém é melhor em algo, e ser sensato o suficiente para aprender como alcançá-lo e superá-lo”.

Neste sentido, entende-se como *benchmarking* uma prática utilizável a toda organização e aplicável a qualquer necessidade em todos os níveis ou área funcional (CARDIA, *et al.* 2001). É necessária a utilização de metodologias ou ferramentas, como o *benchmarking*, pelas empresas com o objetivo de facilitar o andamento da organização, identificando suas competências e promovendo vantagem competitiva. (ZAPELINI, 2002)

2.5.3 Tipos Diferentes de *Benchmarking*

Bacon (1996) afirma que o *benchmarking* refere-se a duas situações: 1-estabelecer metas a cumprir, usando padrões objetivos externos a aprender dos outros; 2-aprender o quanto e quem sabe o que é mais importante (aprendendo como fazer). Diz também que o termo *benchmarking* não é “cirurgia cerebral”; mas de maneira simples, clara e direta, a aprendizagem com os outros. Para o autor, há quatro tipos de *benchmarking*:

- a) *Benchmarking* competitivo - é o tipo mais difícil de se aplicar, as empresas envolvidas geralmente não estão interessadas em ajudar a equipe como um todo. A coleta de dados, quase sempre é a tarefa mais difícil para a aplicação da técnica de *benchmarking*, e torna-se ainda mais complicada quando as empresas são concorrentes. Esse tipo de *benchmarking* significa

mensurar funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes, melhorando-os de forma que sejam os melhores do ramo, ou no mínimo, melhores que os seus concorrentes.

- b) *Benchmarking* Cooperativo - parece ser a forma atual mais comentada sobre *benchmarking*, pois é relativamente fácil de se praticar, por originar de interessantes matérias jornalísticas, e também pelo fato de as equipes envolvidas, geralmente, serem discretas. Nesse tipo de *benchmarking* as equipes entram em contato com as melhores empresas e questionam sobre o interesse em participar. Essas empresas, na maioria das vezes, são concorrentes diretas da empresa de *benchmarking*, fator fundamental para a garantia da cooperação. Nesse ambiente favorável, a equipe de *benchmarking* costuma oferecer algum benefício em troca, pois as empresas em foco geralmente oferecem mais do que recebem.
- c) *Benchmarking* colaborativo – refere-se a um grupo de empresas que se interagem sobre uma atividade em particular. Todas estas possuem o intuito de melhorarem, em função daquilo que aprenderam. Surge, às vezes, uma terceira parte que age como coordenador, coletor e distribuidor de dados, apesar de já existir um grande número de empresas que estão gerenciando seus próprios estudos colaborativos. Deve ressaltar que, apesar da forma colaborativa, nem todo *benchmarking* é criado de forma idêntica, ainda que denominados *benchmarking*. São apenas exercícios de coleta de dados que encaminham a questão “como”.
- d) *Benchmarking* Interno - O *benchmarking* interno, é um tipo de *benchmarking* colaborativo, o qual as grandes organizações fazem uso para a identificação das melhores práticas internas e difundi-las aos outros

grupos da organização. Uma das vantagens desse tipo de *benchmarking* é que ele permite que a equipe envolvida suba na curva de aprendizagem, aumentando ou aperfeiçoando, desta maneira, sua base fundamental de conhecimento dentro da questão estudada.

A *definição de Benchmarking* Interno pode ser complementada por Camp (1998) identificando funções semelhantes em diversos setores empresariais distintos, que podem ser investigadas, comparadas entre empresas e cujos resultados podem ser encontrados sem problemas confidenciais. Esse tipo de *benchmarking* tem como principais vantagens a facilidade da aquisição de parcerias com pequenos custos, e a valorização interna dos recursos humanos. (BRITO, *et. al.*2004)

Andersen & Petersen (1994) apontam outras classificações de *Benchmarking*, considerando o que se compara e com quem se compara, esses autores classificam em dois aspectos:

1- O que comparar:

Benchmarking de desempenho – compara os níveis de desempenho entre as empresas;

Benchmarking de processo – compara os processos empresariais, sendo mais complexo que o *benchmarking* de desempenho, pois aquele procura compreender como tal empresa obteve melhor desempenho;

Benchmarking estratégico – compara decisões estratégicas da empresa.

2- Com quem comparar:

Benchmarking interno – compara fábricas ou unidades de uma mesma empresa. Neste, as informações obtidas são de fácil acesso por ocorrerem dentro da mesma organização. Não há, portanto, sigilo entre os participantes do processo, facilitando assim a obtenção de informações.

Benchmarking competitivo – compara diretamente empresas concorrentes. O grande problema desse tipo de *benchmarking* é a dificuldade de se obter informações relevantes dos concorrentes, devido ao sigilo;

Benchmarking funcional – tendo como base que muitas das funções ou departamentos de empresas distintas têm processos semelhantes, este tipo compara as mesmas funções ou departamentos de empresas de setores diferentes.

Essas definições e classificações são importantes no entendimento do *Benchmarking*, contudo é necessário considerar que se trata de um processo contínuo e metódico de descoberta; um método de melhoria e não uma receita de bolo, um modismo ou um turismo industrial. (DOE, 2004)

2.5.4 *Benchmarking* como Processo Contínuo

Camp (1998) ressalta que *benchmarking* é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas relacionadas aos concorrentes mais fortes, ou às empresas reconhecidas como líderes em seu ambiente organizacional. A visualização desta definição pode ser realizada no círculo de Shewart & Deming,

Figura 6, que envolve as quatro ações administrativas: planejar, desenvolver, checar e agir.

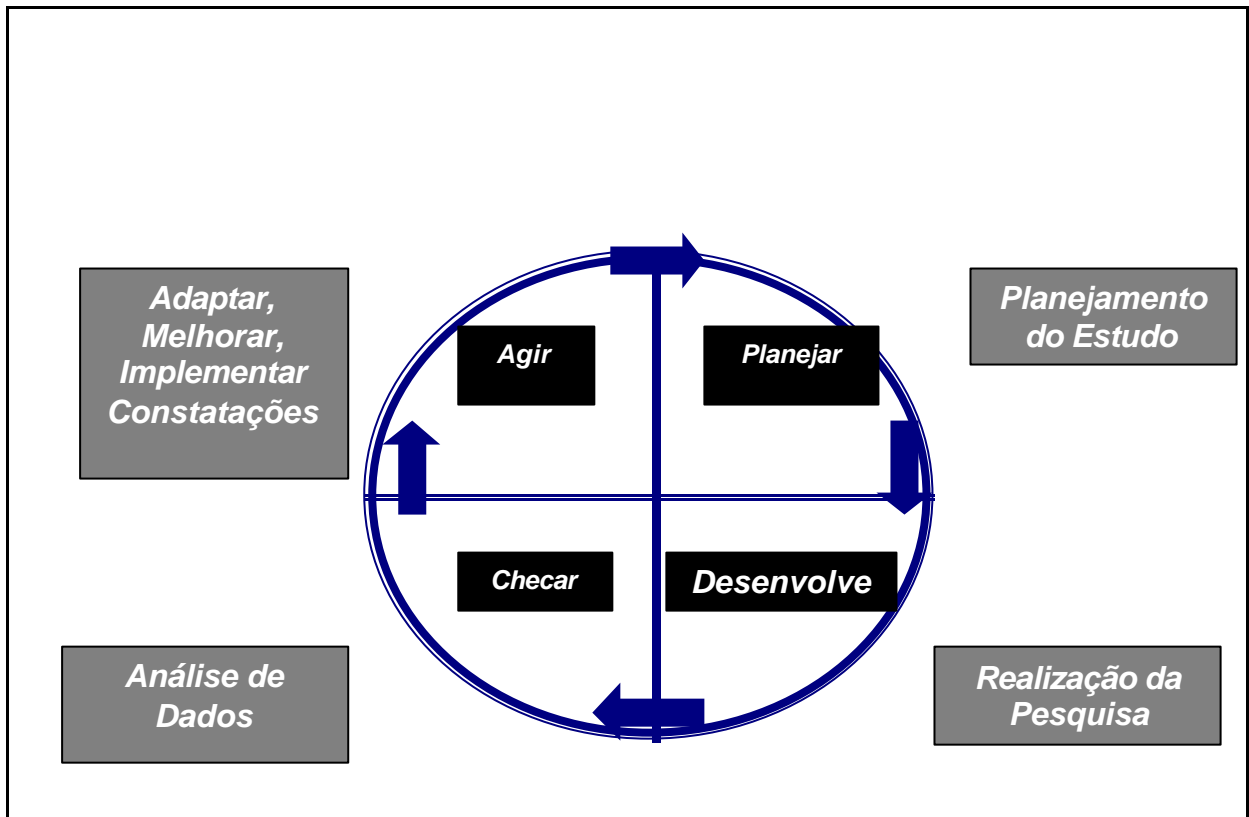


Figura 6: Círculo de Deming (Fonte: WATSON, G.H.- Benchmarking Estratégico, 993)

Analisando o círculo observa-se que primeiramente é preciso planejar o estudo, para em seguida realizar a pesquisa. Depois, faz-se a análise dos dados coletados, selecionando e definindo o processo a ser estudado, identificando, desta maneira, medidas para melhorar o desempenho da empresa, e finalmente colocá-las em prática. Segundo Camp (1998) o *benchmarking*, comparado com o ciclo de Deming, é um processo positivo e pró-ativo, através do qual a empresa compete a outra empresa uma tarefa específica em busca de aperfeiçoamento nessa tarefa.

Considerando a imprevisibilidade atual e as mudanças do mercado cada vez mais global, ágil, exigente e competitivo, torna-se fundamental estar aberto para mudanças e inovações, pois uma das necessidades empresariais é a habilidade em aprender a fazer coisas novas, ir ao encontro das expectativas dos seus clientes, desenvolver novos processos com melhor produtividade, qualidade técnica e maior velocidade. Neste sentido, o *benchmarking* é um instrumento valioso para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O principal objetivo de uma pesquisa para Gil (1991) é descobrir respostas para problemas por meio de procedimentos científicos. Porém, é importante pensar que além de resolver problemas, um bom cientista/pesquisador estará também aberto para formular perguntas originais e descobrir problemas onde outros viam apenas fatos banais. (ALVES-MAZZOTTI,1998)

Segundo Bauer e Gaskell (2002) é essencial que a pesquisa realizada se relacione com a realidade, constatando e explicando determinados fenômenos. Além das descobertas e explicações imediatas, também é importante que tenha uma ação futura.

De acordo com a classificação de Vergara (1997) quanto aos fins, a pesquisa realizada é descritiva, uma vez que procurará apresentar as características do setor das indústrias de laticínios escolhidos, comparando o desenvolvimento de suas atividades gerais. Para Gil (2002) o objetivo primordial da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

Quanto aos meios, a pesquisa teve como base a pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (1990, p.75) esse tipo de pesquisa é utilizado “com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. ”No caso desta pesquisa, o objetivo é realizar UM levantamento de procedimentos gerenciais adotados pelas maiores empresas de laticínios da região do Rio Pomba – MG, que sirvam de referência para um *benchmarking*.

Para esses autores, o primeiro passo da pesquisa de campo é um levantamento bibliográfico sobre o tema, para saber como se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados e quais são as opiniões existentes, auxiliando na determinação das variáveis e elaboração do plano da pesquisa.

A partir da realização do levantamento bibliográfico, encontrou-se a pesquisa desenvolvida por Miyaji (2002) sobre o perfil tecnológico das micro e pequenas empresas de laticínios da região estudada, a qual foi utilizada como referência tanto para a elaboração do problema como para a coleta de dados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo ou população de uma pesquisa “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Marconi e Lakatos (1990, p.37). No caso da pesquisa presente, a população é composta por doze empresas de laticínio da região do rio Pomba – MG.

Para selecionar a população foi necessário estabelecer alguns critérios, considerando o objetivo proposto. Primeiramente, buscou-se selecionar as empresas consideradas destaque na região, com estrutura gerencial capaz de fornecer elementos de observação e análise para o pesquisador, de modo que as atividades pudessem ser claramente identificadas. Outro fator que determinou a seleção foi a localização, de modo que estivessem localizadas geograficamente na região estudada, no caso região do Rio Pomba – MG.

As empresas cadastradas no SIM (Serviço de Inspeção Municipal) e IMA. (Instituto Mineiro de Agropecuária) não atendem aos requisitos mínimos para identificação dos processos internos e externos à empresa. Além disso, elas não têm autorização para comercializar seus produtos fora do município ou do estado (respectivamente) o que reduz a sua exposição à competição com empresas de grande porte. Por isso, optou-se por pesquisar somente as empresas regulamentadas pelo SIF (Serviço de Inspeção Federal).

Diante do elevado número de empresas cadastradas no SIF, foi preciso limitar o número de empresas para compor o universo da pesquisa, considerando o objetivo da pesquisa, o prazo e as condições orçamentárias. Segundo Marconi e Lakatos (1990, p.37) “quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo.”

Para selecionar a população de empresas de laticínios da região do Rio Pomba, optou-se pelo volume mínimo de leite processado (10.000 litros/dia), uma vez que essas empresas representam uma capacidade produtiva elevada, com considerável raio de ação na coleta e com uma certa organização dos processos a serem analisados.

Por este critério, a população é formada por doze empresas/laticínios da região do Rio Pomba, localizadas nos seguintes municípios: Carangola, Viçosa, Rio Casca, Antônio Carlos, Miradouro, São Geraldo, Ponte Nova e São João Nepomuceno. A amostra foi composta por oito empresas, e foram feitas entrevistas em três empresas e enviaram-se questionários para as nove restantes, mas apenas cinco responderam.

3.3 COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (1990, p.75) o segundo passo da pesquisa de campo é a definição das técnicas que serão utilizadas na coleta de dados. Nesta pesquisa, optou-se pela utilização de entrevistas e questionários. Goldenberg (2000, p. 86) aponta algumas maneiras de estruturar questionários:

1. podem ser rigidamente padronizados: as perguntas são apresentadas a todas as pessoas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem, de modo a assegurar que todos os entrevistados respondam à mesma pergunta, sendo as respostas mais facilmente comparáveis.

Tais perguntas podem ser do tipo:

- a. Fechadas: as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas. São padronizadas, facilmente aplicáveis, analisáveis de maneira rápida e pouco dispendiosa. Uma de suas desvantagens é que as pessoas limitam suas respostas às alternativas apresentadas, mesmo quando há outras razões.
- b. Abertas: resposta livre, não-limitada por alternativas apresentadas, o pesquisador fala ou escreve livremente sobre o tema que lhe é proposto. A análise das respostas é mais difícil.
2. podem ser assistemáticos: solicitam respostas espontâneas, não dirigidas pelo pesquisador. A análise do material é muito mais difícil.
3. Entrevista projetiva: utiliza recursos visuais (quadros, pinturas, fotos) para estimular a resposta dos pesquisados.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados encontra-se no apêndice deste trabalho. É composto por 37 perguntas padronizadas do tipo abertas e fechadas. Destas, doze perguntas foram elaboradas pelo pesquisador e vinte e cinco foram utilizadas da pesquisa de Miyaji (2002), dada a uniformidade das perguntas que permitem comparar alguns resultados.

Considerando o objetivo da presente pesquisa em realizar um levantamento dos procedimentos gerenciais adotados pelas indústrias de laticínios da região do Rio Pomba, agrupou-se as perguntas utilizadas nos questionários nos seguintes grupos de interesse: caracterização da empresa, capacitação de recursos, gestão administrativa, produção, controle de qualidade, desenvolvimento de novos produtos e comercialização.

Na caracterização da empresa, as perguntas utilizadas tiveram a intenção de obter os dados da empresa. Na capacitação de recursos procurou-se identificar o tipo de administração, o principal executivo na direção da empresa e o seu grau de escolaridade, o grau de escolaridade dos funcionários, intercâmbio entre a empresa e instituições de ensino, fatores limitantes para capacitação de recursos humanos e a realização de treinamentos pela empresa.

Na gestão administrativa as perguntas tiveram o objetivo de saber qual foi o critério para abertura da empresa na região, os métodos utilizados para conhecer o mercado, como se dá o processo de produção, a capacidade de recepção da matéria-prima e a forma de tratamento da mesma e quais os produtos fabricados. Em controle de qualidade utilizou-se uma questão para identificar a porcentagem de produtos desenvolvidos. No desenvolvimento de novos produtos, as perguntas referem-se à porcentagem de produtos desenvolvidos e o processo de desenvolvimento.

Em comercialização o objetivo foi analisar o percentual de vendas para cada mercado, os principais canais de distribuição, a área de abrangência do mercado, a quantidade de entregas por semana, atendimento à demanda, a produção atual, o marketing da empresa, a rota de tráfego da coleta de matéria-prima, a rota de tráfego da distribuição de produtos, o meio de transporte utilizado na distribuição dos produtos, os principais concorrentes, os turnos de trabalho, o planejamento da empresa, condições de exportação, e fornecedores de matéria-prima.

3.3.2 Procedimentos para Coleta de Dados

Os questionários foram entregues nas sedes das empresas, sendo escolhido um funcionário capaz de responder às perguntas com veracidade. O tempo dado para as respostas foi de 30 dias. É importante esclarecer que muitas empresas extrapolaram o prazo definido previamente e só devolverem os questionários após muita insistência.

Além disso, procurou-se aproveitar ao máximo os congressos e encontros nacionais/regionais do setor de laticínios que geralmente acontecem na região durante todo o ano, através de conversas informais e alguns depoimentos gravados. Esses encontros foram primordiais para a coleta dos dados e informações diversas que auxiliaram na orientação dos questionários e interpretação dos resultados.

À medida que a pesquisa se desenvolveu, questões e pontos críticos foram reformulados, acrescentados ou excluídos quando se mostraram mais ou menos relevantes para a situação estudada e para o objetivo proposto. Conseqüentemente, em alguns casos, foi preciso retornar à empresa para completar as lacunas da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Essa análise além de servir como parâmetro, serviu como referência para a análise do questionário recebido pelas oito empresas de laticínios pesquisadas nesta dissertação.

As respostas foram transcritas, montando-se a partir daí, os relatos para cada um dos laticínios questionados. Na análise dos resultados foram levantados os elementos para se responder às perguntas da pesquisa, identificando a existência de cada processo para a empresa e, também, até que camada do processo a empresa focal considera relevante o seu gerenciamento ou monitoramento de suas atividades.

Além da análise quantitativa, pretendeu-se, também, fazer uma análise qualitativa, descrevendo os acontecimentos, as situações tal como acontecem na prática e realizando possíveis relações com o referencial teórico. Nesse sentido, as informações coletadas tendem a evidenciar a maneira como os questionados encaram o assunto que está sendo abordado, possibilitando colher informações sobre questões referentes a presente pesquisa e formular novas questões e hipóteses, pois:

Para que um estudo de campo tenha valor, é necessário que seja capaz de acrescentar algo novo ao já conhecido. Isso não significa, porém, que deva obrigatoriamente culminar num conjunto de proposições capazes de proporcionar novas perspectivas teóricas ao problema. Um estudo de campo pode ser reconhecido como válido quando se mostrar capaz de levantar novas questões ou hipóteses a serem consideradas em estudos futuros. (Gil, 2002, p.134)

3.5 DELIMITAÇÃO METODOLÓGICA

Segundo Marconi e Lakatos (1990, p.27) a delimitação de uma pesquisa tem a ver com o estabelecimento de limites para a investigação. Para estes autores a pesquisa pode ser limitada em relação:

- a) ao assunto – selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;
- b) a extensão – porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o fato de desenrola;
- c) a uma série de fatores – meios humanos, econômicos e de exigüidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação.

Quanto ao assunto, esta pesquisa propõe-se levantar procedimentos gerenciais de determinadas empresas de laticínios como referência para um *benchmarking*, sem contudo, realizar uma aplicação. Em relação à extensão, o universo de pesquisa será de 12 empresas de pequeno e médio porte pertencentes ao conjunto das indústrias de laticínios da Zona da Mata quanto ao volume de leite processado e quanto à sua organização na atividade, no entanto a amostra de análise consta de oito empresas. Consideram-se ainda fatores como disposição e disponibilidades do público para a resposta e entrega dos questionários.

Este trabalho não teve a pretensão de produzir um diagnóstico do processo da atividade de leite que seja generalizável para região, pois a amostra esteve limitada a oito empresas questionadas.

4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

A pesquisa foi direcionada a 12 empresas de laticínios da região do Rio Pomba, todas de considerada referência no ramo de negócios de laticínios. Das 12 empresas questionadas, 8 responderam; o público alvo para aplicação do questionário foram os principais executivos. Também foram utilizadas perguntas para colher informações sobre os funcionários, respondidas por uma pessoa do setor administrativo ou de Recursos Humanos. Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, tabulados em forma de tabelas e gráficos, seguidos de comentários. Para melhor compreensão desta análise as perguntas foram agrupadas de acordo com a seqüência de assuntos a serem analisados, não obedecendo a ordem do questionário.

4.2 Apresentação e Análise dos Dados

O primeiro item do questionário teve como objetivo básico à identificação das empresas, com informações sobre o nome, endereço, nome do proprietário, CGC, entre outras. Para preservar a identidade das mesmas estas respostas não foram disponibilizadas nesta dissertação e as empresas foram identificadas neste trabalho por números.

Na seqüência, procurou-se analisar qual seria a origem e vinculação familiar do principal executivo, Figura 7. Esta resposta também forneceu dados para a identificação da empresa.

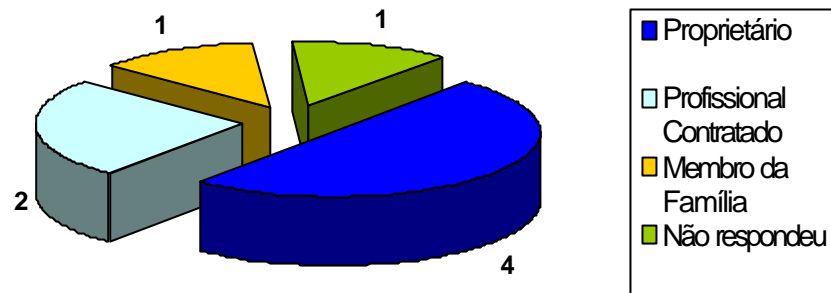


Figura 7: Principal Executivo

Na Figura 7, observa-se que em quatro empresas pesquisadas tem-se o proprietário como principal executivo, outra indicou ter membros da família como principal executivo. A contratação de um profissional para tal cargo foi indicada por duas empresas e uma delas não respondeu a esta questão.

Se a pergunta anterior demonstrou que a questão familiar é um fator marcante na posição do principal executivo, a Figura 8 demonstra que o tipo de administração adotado por estas empresas tende a ser mais profissional do que familiar.

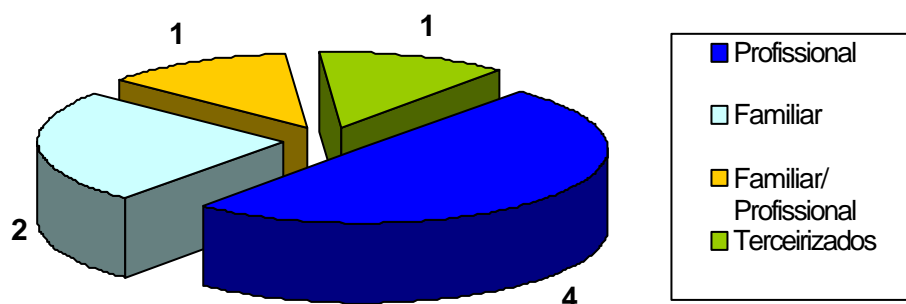


Figura 8: Tipo de Administração

Segundo dados apontados na Figura 8, quatro das empresas são adeptas à administração profissional, uma indica uma possível transição da administração familiar para profissionalizada e outra aponta outras formas de administração. Percebe-se a presença de profissionais mais qualificados, condizendo com as exigências atuais do mercado do agronegócio cada vez mais competitivo, pois esta tem sido uma das necessidades das empresas em aprimoramento para continuar inserida no mercado atuante. Das oito empresas, duas revelam o caráter tradicional presente na região do Rio Pomba ao indicar a administração familiar. O nível de escolaridade do principal executivo, pode ser observado na Figura 9.

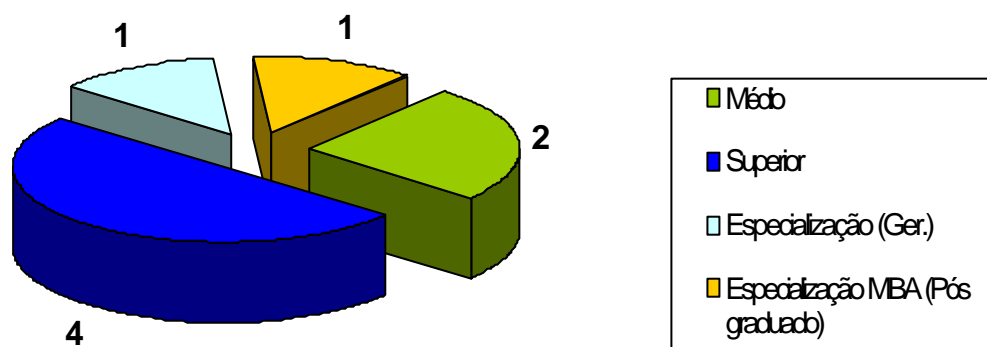


Figura 9: Nível de Escolaridade do Principal Executivo

Observa-se que em quatro empresas o nível de escolaridade do principal executivo é superior. Já em duas a escolaridade máxima é o médio, outra indicou que seu principal executivo tem especialização em gerenciamento de micro e pequenas empresas e outra tem especialização em M.B.A. Estes dados revelam a importância de formação dos principais executivos, apontada também por Guimarães (1995), quando associa deficiências no processo de produção à deficiência na capacitação de pessoal operacional e de gerenciamento. Se esta questão revela um alto grau de

escolaridade dos principais executivos, a Tabela 2 e as Figuras 10 e 11, demonstram outra realidade dos funcionários.

Tabela 2: Nível de escolaridade dos funcionários

Nível	Completo	Incompleto
Não Alfabetizado	12	0
Nível Básico	209	46
Nível Médio	62	36
Nível Superior	29	2
Especialização	3	1
Mestrado	1	0

Fonte: Autor

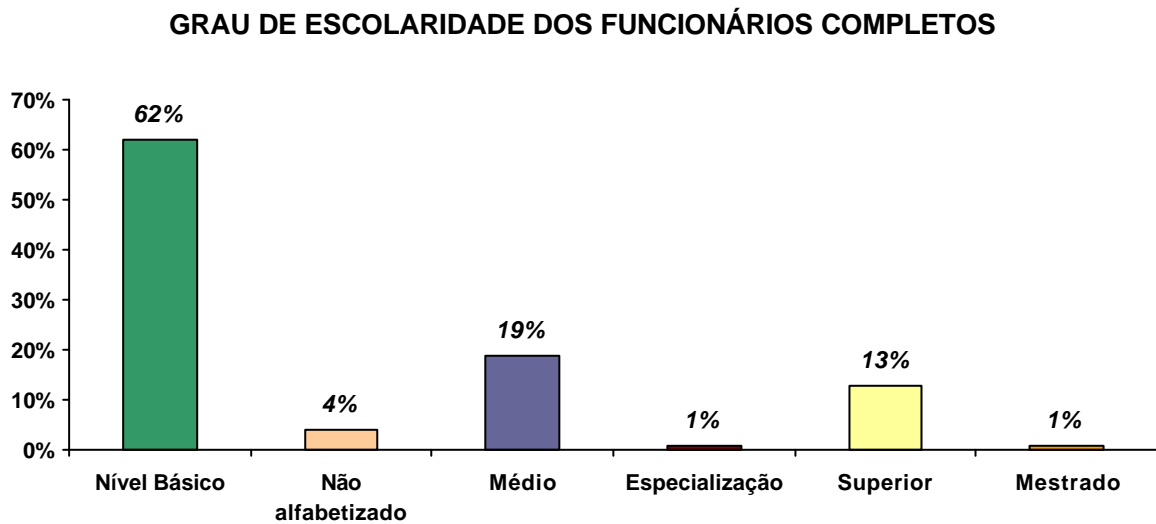


Figura 10: Escolaridade dos funcionários (completa)

Fonte: Autor

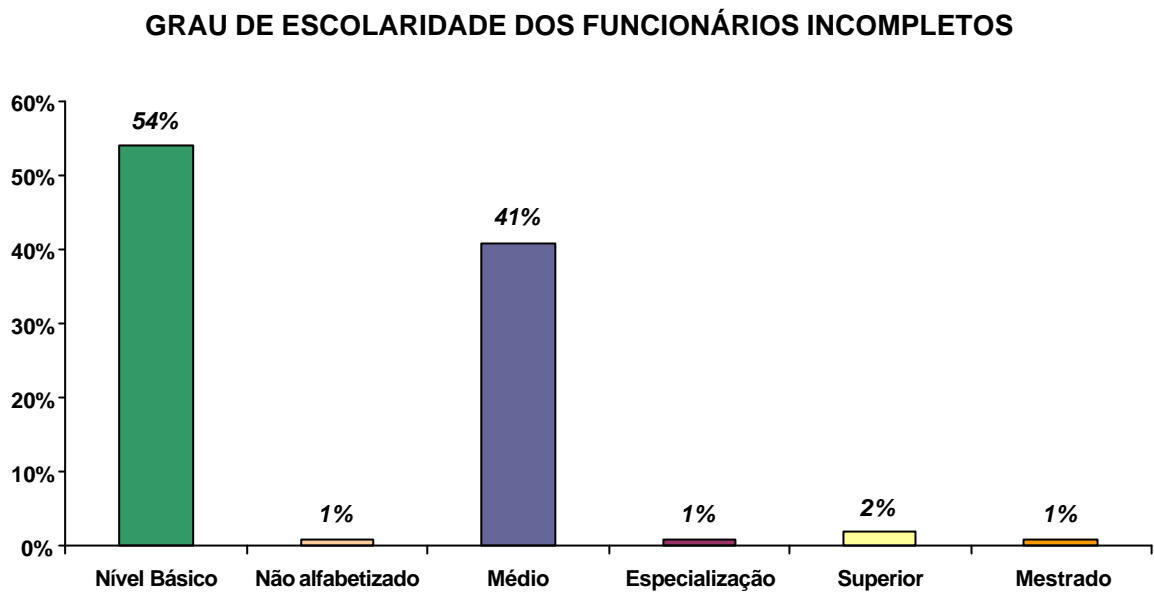


Figura 11: Escolaridade dos funcionários (incompleta)

Fonte: Autor

Observa-se na Figura 10, que o nível básico completo atingiu 62% e o incompleto 54%, seguido do nível médio com 19 % completos e 41% incompletos (Tabela 11). Comparando com o nível de escolaridade dos proprietários, percebe-se que estes possuem maior nível, contando ainda com 4% dos funcionários não alfabetizados (Figura 10). Apesar de se verificar alto grau de escolaridade dos principais executivos, percebe-se a necessidade de formação dos funcionários. A identificação sobre os fatores limitantes para a capacitação de Recursos Humanos encontra-se na Tabela 3 e Figura 12.

Tabela 3: Fatores Limitantes para a capacitação de Recursos Humanos

Fatores / Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8
Falta de cursos especializados na região		1º	4º	1º	1º	2º	1º	1º
Dificuldade para Liberação de Funcionários			1º	5º	3º	1º	2º	
Custo dos Cursos e Treinamentos			2º	7º	2º	3º	3º	
Falta de Interesse do Funcionário			3º	8º	5º		5º	
Qualidade dos Treinamentos			5º	2º	6º		4º	
Informações Disponíveis				3º	4º		6º	2º
Identificar áreas de maior Carência				4º	7º		7º	
Outros				6º				

Fonte: Autor

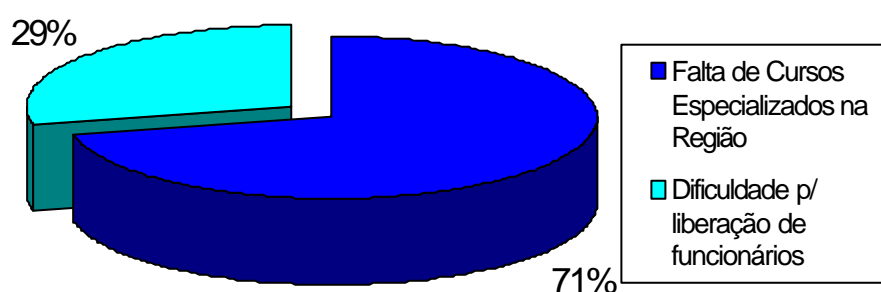


Figura 12: Fatores limitantes para capacitação de Recursos Humanos

Nota-se, na Figura 12, que a falta de cursos especializados na região foi o principal motivo apontado por 71% das empresas pesquisadas, contribuindo para o baixo grau de capacidade dos seus funcionários. E a grande dificuldade encontrada pelos proprietários na liberação dos funcionários, em 29% dos casos. Foi questionado também sobre a disponibilidade das empresas em treinamentos, Figura 13.

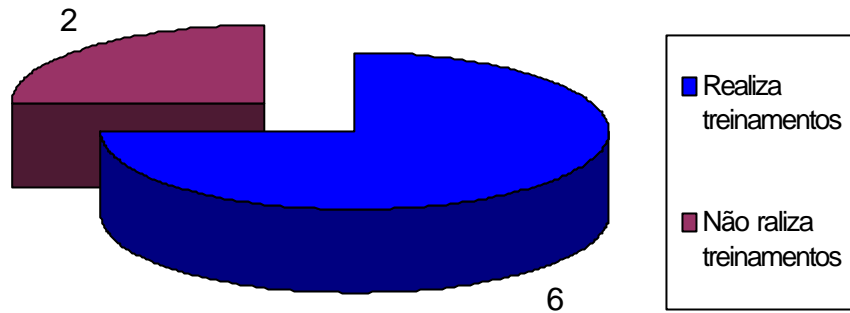


Figura 13: Realização de Treinamentos

Observa-se na Figura 13, que seis das oito empresas pesquisadas realizam ou já realizaram algum tipo de treinamento com seus funcionários, já duas empresas responderam nunca ter oferecido algum tipo de treinamento. Figura 14, identifica-se a interação entre as empresas e as instituições de ensino.

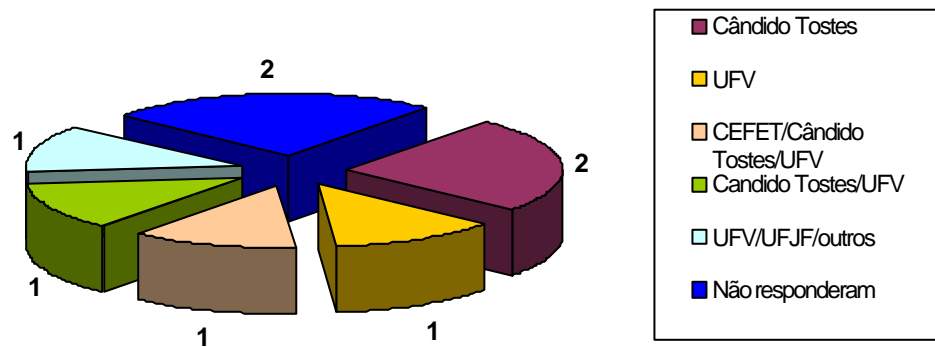


Figura 14: Instituições fonte de intercâmbio

A Figura 14 demonstra que, das empresas pesquisadas duas não responderam, e as demais mantêm contatos de intercâmbio com os centros de excelência para laticínios na região estudada. Das instituições indicadas, duas se comunicam com o Instituto Cândido Tostes de Juiz de Fora, talvez por este permitir facilidade de acesso aos proprietários dos laticínios da região estudada e minimizar ações

burocráticas. Nas demais empresas, cada uma mantém contato com uma instituição diferente, sendo elas: Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (um centro recém criado na cidade, com grande acesso aos laticinistas e toda a área abrangente do agronegócio) a Univesidade Federal de Viçosa, a Universidade Federal de Juiz de Fora e outros.

Após a análise das características do pessoal, a questão da Figura 15, investiga o motivo da escolha da região para abertura da empresa.

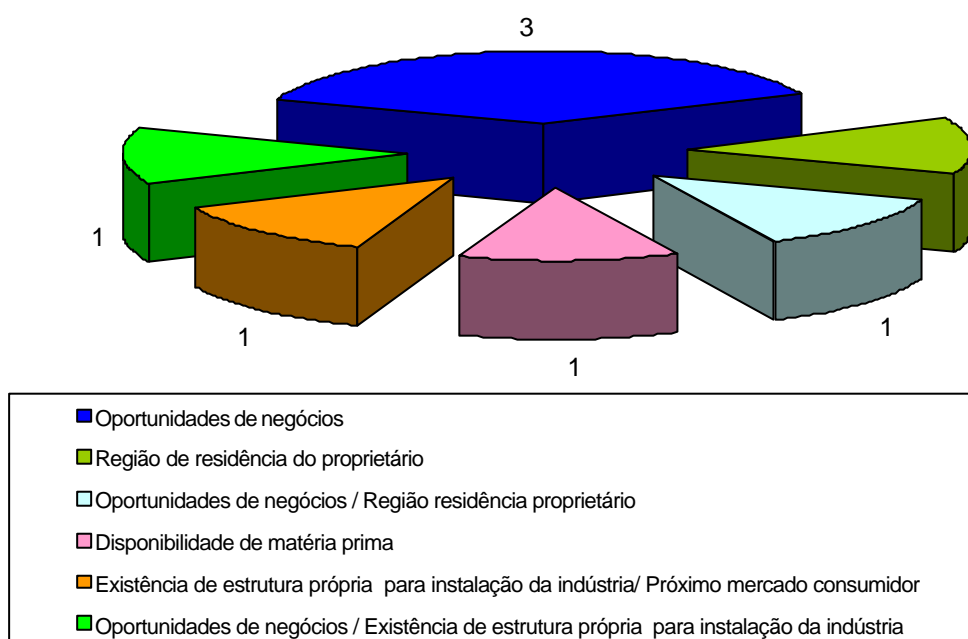


Figura 15: Motivo da escolha da Região para abertura da empresa

A Figura 15 demonstra que o motivo de escolha da região para abertura das empresas foi para três o vislumbre de uma oportunidade de negócios, isto justifica-se pelo fato da região ser voltada para pecuária leiteira, e por haver uma tradição mineira industrial de laticínios, permitindo aos proprietários, em sua grande parte, atingirem mais rapidamente os seus objetivos. As demais cada uma indicou uma

resposta diferente, sendo que outras duas também incluíram em sua resposta a oportunidade de negócios: proximidade à residência do proprietário, conhecedor da região que será sede da nova empresa; disponibilidade de matéria-prima, como foi dito anteriormente, é peculiar à região da Zona da Mata Mineira; proximidade do mercado consumidor. A próxima questão aborda os métodos utilizados pela empresa para conhecer o mercado, resultando na seguinte distribuição, Tabela 4:

Tabela 4 - Métodos Utilizados pela empresa p/ conhecer o mercado

Método	Número de Empresas
Visitas pessoais a lojas e supermercados	1
Visitas pessoais a lojas e supermercados/Publicações em revistas especializadas	1
Visitas pessoais a lojas e supermercados/Congressos e Feiras/Relatório de Vendedores e distribuidores	1
Levantamento de preços por telefone/Entrevistas estruturadas com clientes	1
Levantamento de preços por telefone/ Relatório de Vendedores e distribuidores	1
Pesquisa de mercado/ Visitas pessoais a lojas e supermercados/ Entrevistas estruturadas com clientes/ Levantamento de preços por telefone	1
Relatório de Vendedores e distribuidores/ Visitas pessoais a lojas e supermercados/ Pesquisa de mercado	1
Não respondeu	1
Fonte: autor	

Na Tabela 4 observa-se que cada empresa respondeu a um conjunto de respostas, contudo, alguns elementos são apontados por empresas diferentes: cinco

apontaram visitas pessoais, pela facilidade de comunicação dos respectivos proprietários nas cidades pesquisadas; pelo fato de o ramo de laticínios estar presente no cotidiano regional torna-se fácil argumentar e conhecer de perto as necessidades dos donos dos estabelecimentos. Três indicaram levantamento de preços por telefone, por ser uma forma mais barata e relativamente eficaz de se obter qualquer informação. Três afirmaram utilizar relatório de vendedores e distribuidores, pois serve como forma de se conhecer o mercado consumidor com certa proximidade. Duas disseram realizar entrevistas estruturadas com clientes. Duas fazem pesquisa de mercado e uma utiliza publicações em revistas especializadas, que facilita o trabalho de conhecimento dos mercados regionais, nacionais e até internacionais.

A respeito da capacidade de obtenção de fornecimento regular de matéria-prima, 100% das empresas pesquisadas afirmaram que, caso queiram aumentar sua produção, o fornecimento de matéria-prima na região estaria garantido, o que permite-se afirmar que existe ainda um grande potencial na Zona da Mata Mineira para incremento da produção da pecuária leiteira e do restante da cadeia produtiva do setor.

Na Tabela 5 agrupou-se algumas perguntas para investigar e comparar a capacidade máxima de processamento, a matéria-prima recebida, a quantidade processada, o excedente e a produção atual, resultando na seguinte matriz:

Tabela 5: Capacidade máxima de processamento, matéria-prima recebida, quantidade processada, excedente e produção atual.

	Capacidade	Capacidade	Matéria Prima Recebida			Quantidade	Excedente	Produção
	Máxima de	Máxima de	Prod.	Outros	Outros	Processada		Atual
	Processamento	recepção	Própria	Laticínios	Produtores	na Própria		
		Matéria-prima				Indústria		
	Litros/Dia	Litros/Dia						mês
1	60.000	60.000			100%	100%	Não tem	110 ton
2	60.000	49.000			-	Não	Não tem	296 ton
						respondeu		
3	25.000	25.000			100%	53%	2000 lt	46 ton
4	300000	400.000	50%	25%	25%	100%	Não tem	325 ton
5	27.000	70.000		30%	70%	100%	Não tem	170 ton
6	10.000	28.000			100%	100%	Não tem	78 ton
7	12.000	10.000			100%	100%	Não tem	55 ton
8	60.000	60.000	5%		95%	75%	Não tem	218 ton

Fonte: Autor

Quanto à capacidade máxima de produção e recepção, quatro empresas pesquisadas têm condições de processar sua própria matéria-prima, três não processam o total recebido, preferindo repassar o excesso ou estoque para outro laticínio, e uma empresa optou por não responder.

É importante notar que tanto a capacidade máxima de processamento como a capacidade máxima de recepção de matéria-prima não obrigam as empresas a produzirem aquilo que são capazes de receber e processar, ou seja, não extrapolam a capacidade máxima de processamento, como demonstra o resultado da tabela 5.

Do excedente, apenas uma empresa citou que tinha quantidade excessiva, porém pode-se perceber que ao analisarmos as respostas de capacidade máxima de recepção de matéria-prima, observou-se que três empresas recebem mais do que a

sua capacidade máxima de processamento. De acordo com as observações feitas pelo pesquisador nas empresas em questão, verificou-se que como estas empresas encontram-se preparadas para tal situação, isto não chega a ser um problema, pois resfria-se o leite e o repassa a outros laticínios menores.

Um ponto forte percebido, quanto à quantidade processada na própria indústria, é que cinco destas empresas processam cem por cento de seus produtos na empresa, garantindo a qualidade e fidelidade destes.

O módulo seguinte do questionário pretendeu identificar a distribuição da produção de leite e derivados, Tabela 6:

Tabela 6: Produção de leite e derivados

<i>Em</i>	<i>Leite</i>	<i>Doces</i>	<i>Manteiga</i>	<i>Requeij.</i>	<i>Queijos</i>	<i>Creme</i>	<i>logurte</i>	<i>Outro</i>
<i>p.</i>	<i>/lt</i>	<i>/Kg</i>	<i>/kg</i>	<i>/kg</i>	<i>/Kg</i>	<i>/kg</i>	<i>/kg</i>	<i>/kg</i>
1	0	0	0	0	10000	0	0	0
2	50000	0	0	0	246000	0	0	0
3	344500	3000	6000	10500	26000	0	0	0
4	0	0	50000	66000	104000	5000	0	100000
5	0	0	5000	60000	85000	3000	0	17000
6	140000	35000	600	600	520	0	26000	0
7	0	0	600	400	53900	0	0	0
8	0	0	25000	85000	108000	0	0	0

Fonte: Autor

Ressalta-se na Tabela 6 a quantidade e diversidade de produtos derivados do leite produzida por essas empresas, o que demonstra o grau de importância desses laticínios na região em estudo. Confirma-se também a tradição na produção do queijo que aparece presente em todas as empresas.

A questão seguinte parte para o campo do gerenciamento da produção e de sua qualidade, investigando a ocorrência percentual de produtos devolvidos, Figura 16.

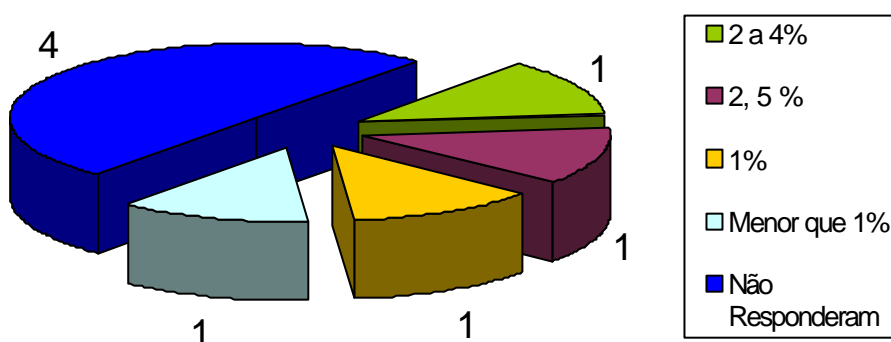


Figura 16: Percentual de produtos devolvidos

Pode-se perceber pelos dados da Figura 16, que é relativamente pequeno o percentual de produtos devolvidos nas empresas pesquisadas. Possivelmente o conhecimento no mercado de laticínios da região e a utilização de pesquisas de mercado realizadas de forma eficaz podem contribuir para este resultado. Este também relaciona-se com a questão sobre o direcionamento da produção de acordo com as necessidades e exigências dos consumidores, Figura 17.

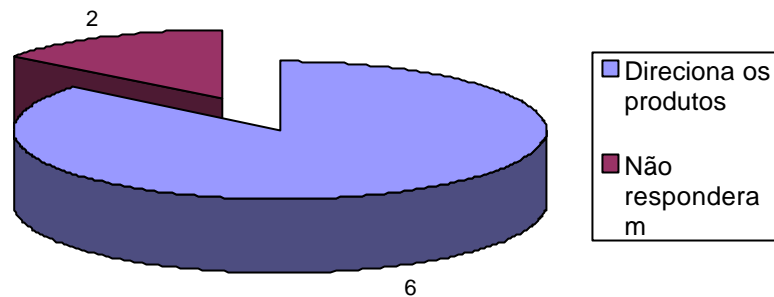


Figura 17: Direciona a produção de acordo com as exigências dos consumidores

A Figura 17 revela que seis das empresas pesquisadas direcionam sua produção de acordo com as necessidades e exigências de seus consumidores; o que tem sido hoje uma exigência fortíssima. Esta questão é considerada de grande avanço nas indústrias de laticínios da região da Zona da Mata Mineira, posição afirmada por Miyaji (2002).

As questões seguintes avançam para o núcleo das práticas de *benchmarking*, ao investigar os meios utilizados para o desenvolvimento de novos produtos e a frequência com que isto ocorre. A Figura 18 indica os meios utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de novos produtos.

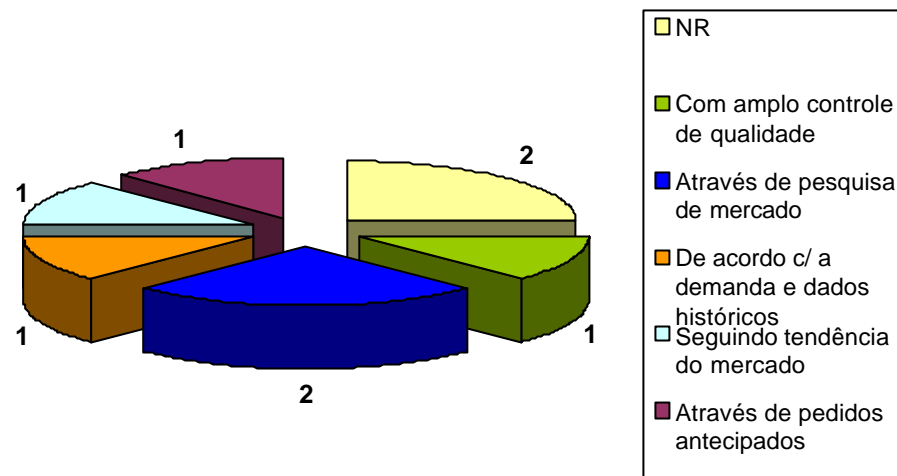


Figura 18: Meios utilizados para o desenvolvimento de novos produtos

Nota-se na Figura 18 que uma empresa preocupa-se com os meios para desenvolver seus produtos, buscando fazer um amplo controle de qualidade, duas empresas preocupam-se com as pesquisas de mercado; uma em seguir as tendências regionais e uma em atender à demanda por meio de pedidos antecipados e uma empresa não respondeu. Sobre a frequência com que ocorre o desenvolvimento de novos produtos a Figura 19 ilustra os resultados.

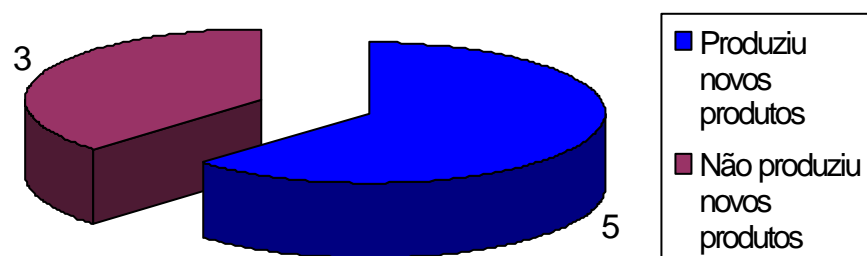


Figura 19: Desenvolvimento de novos produtos nos últimos dois anos

Cinco das empresas pesquisadas relataram produzir novos produtos nos últimos dois anos Figura 19, talvez por terem visão de mercado e por estarem inseridas em um pólo regional especializado. Contudo, três não produziram. A figura 20 demonstra como as empresas desenvolvem seus produtos.

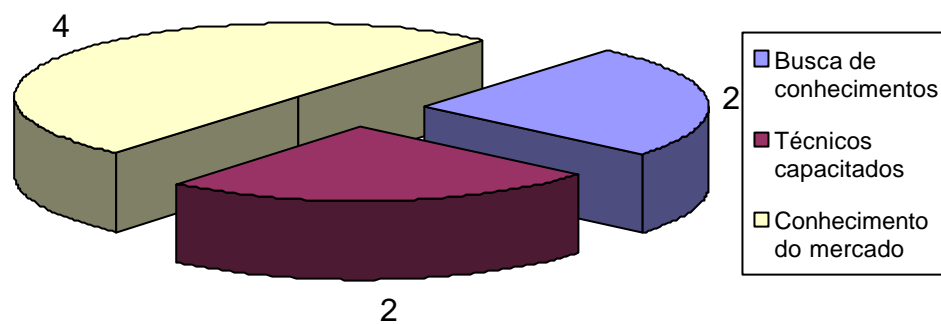


Figura 20: Como a empresa desenvolve seus produtos

Dentre as empresas que desenvolveram alguns produtos, duas buscaram conhecimento e fundamentação técnicos capacitados, quatro empresas buscaram maior conhecimento de mercado e duas buscaram conhecimentos, Figura 20.

Em relação ao percentual de vendas de seus produtos para cada mercado (interestadual, estadual, regional e municipal) a Tabela 7 demonstra os resultados.

Tabela 7: Percentual de vendas por região

Empresas	Interestadual	Estadual	Regional	Municipal
1	100%	0	0	0
2	98%	2%	0	0
3	5%	95%	0	0
4	60%	30%	10%	0
5	80%	18%	1%	1%
6	10%	18%	0	72%
7	100%	18%	0	0
8	0	90%	0	10%

Fonte: Autor

De acordo com a Tabela 7, cinco empresas têm na região interestadual seu maior percentual de vendas, duas apresentam o maior percentual na região estadual e uma na região municipal. Na investigação sobre a abrangência do mercado de atuação, encontrou-se a seguinte distribuição, Tabela 8:

Tabela 8: Mercado Atual - Abrangência

EMPRESAS	ABRANGÊNCIA
1	Rio de Janeiro
2	Não respondeu
3	Não respondeu
4	Espírito Santo/ Rio de Janeiro/Minas Gerais
5	Espírito Santo/ Rio de Janeiro/Minas Gerais/outros
6	Espírito Santo/ Rio de Janeiro
7	Não respondeu
8	Belo Horizonte/Zona da Mata Mineira/Vale do Aço

Fonte: Autor

Pode-se perceber na Tabela 8 que cinco das empresas pesquisadas comercializam com outros estados, sendo que o Rio de Janeiro aparece presente em todas as respostas. Esta abrangência possibilita um número considerável de entregas e justifica-se pelo fato de as empresas da região estarem próximas dos grandes centros comunitários. Três empresas não responderam a questão.

Questionadas sobre o canal de distribuição mais importante, obteve-se a seguinte frequência, Figura 21.

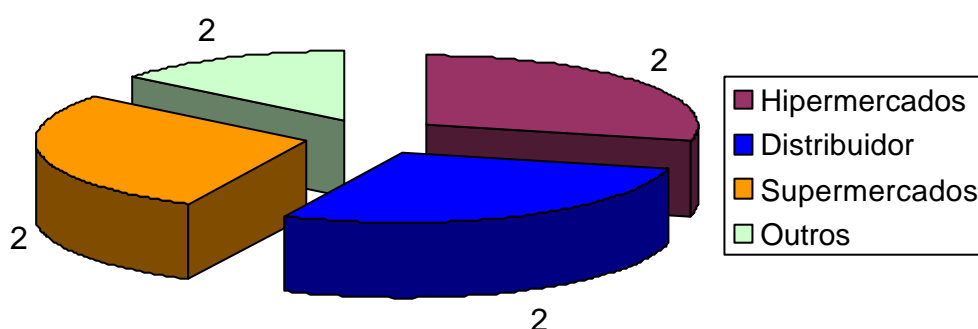


Figura 21: Canais de Distribuição

Dos canais de distribuição citados pelas empresas pesquisadas, duas das oito optaram como primeira opção os hipermercados. Outras duas escolheram os distribuidores como principal opção, duas pelos supermercados e apenas duas indicaram outros tipos de canais de distribuição. Estes dados indicam que há vários canais a serem explorados pelas empresas de laticínios, como por exemplo, a venda pela internet.

Outra sequência de questões procurou investigar questões de logística e planejamento da produção, com verificação da capacidade de atendimento da demanda e gestão do roteamento dos serviços de transportes. Algumas questões, por serem subjetivas, não serão apresentadas em forma de gráficos.

Em relação à produção, 85% das empresas pesquisadas atendem à demanda, e apenas 15% não conseguem atendê-la. Sobre a gestão do roteamento dos serviços de transporte para coleta de matéria-prima e distribuição de produtos, sete indicaram utilizar veículos refrigerados e uma não respondeu. As respostas referentes ao modo de as empresas fazerem a rota de tráfego da distribuição de produtos, percebe-se que não existe um mapeamento sistemático nem otimização dessas coletas de matéria-prima e distribuição dos produtos. Estas deveriam ser feitas de forma a atender com mais agilidade e flexibilidade o recolhimento de matéria-prima e entrega desses produtos.

Sobre os turnos de trabalho, Figura 22, utilizados para atendimento da demanda, verificou-se que a única empresa que trabalha com três turnos possui a maior produtividade. A empresa com a segunda maior produtividade utiliza dois turnos de trabalho. As demais utilizam apenas um turno de trabalho, o que talvez seja o suficiente pela relação entre a demanda e a quantidade produzida que se apresenta no momento da pesquisa.

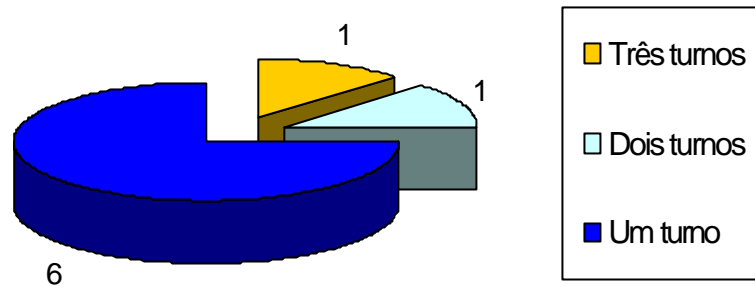


Figura 22: Turnos de Trabalho Utilizados

Além disso, as empresas com maior produtividade são as que possuem um planejamento, seja ele de curto ou longo prazo. Percebe-se a necessidade apontada por Primo (2001) de que as empresas de laticínios necessitam de planejamento para as inovações tecnológicas, agregando maior valor nos processos e nos produtos.

Quanto ao questionamento sobre as condições de exportação por parte das empresas, Figura 23, o resultado mostra que metade dos laticínios pesquisados estão se adequando às condições mercadológicas e relativamente atentas às tendências globalizadas, o que lhes mantém de certo modo ainda intactas e bem posicionadas no mercado competitivo.

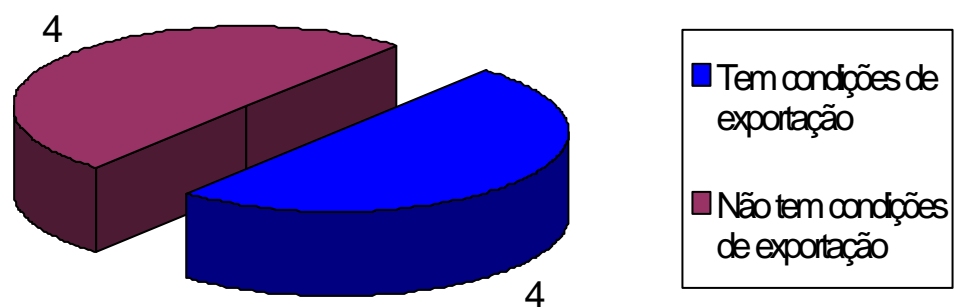


Figura 23: Condições de Exportação

Em relação aos concorrentes, sete empresas responderam ter os laticínios da região como principais concorrentes e uma não respondeu. Quanto ao trabalho de *marketing*, três empresas afirmam ter esse trabalho terceirizado, uma diz ser inicial, uma utiliza encarte, uma rádio e televisão e duas não responderam. Apesar de todas realizarem o marketing na empresa, observa-se que pode ser mais trabalhado.

O resultado dos dados obtido revela pontos fortes que servem como referência para empresas de laticínios menores. Demonstra também pontos frágeis que devem ser considerados tanto pelas empresas menores como pelas empresas pesquisadas. O próximo capítulo apresenta uma conclusão final da pesquisa realizada.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este trabalho teve por objetivo geral levantar procedimentos gerenciais adotados pelas maiores empresas de laticínios da região do Rio Pomba - MG, como referência para um *benchmarking*. Para atingir este objetivo foi necessário subdividi-lo em quatro objetivos específicos.

Quanto ao primeiro objetivo específico foram verificados aspectos a serem levantados para a caracterização do processo gerencial. As verificações realizadas no referencial teórico do capítulo dois ofereceram informações e fundamentação para a pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos.

No segundo objetivo específico foram observados pontos fortes e fracos em uma amostra de oito empresas consideradas de referência e grande porte da referida região. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, pesquisas e questionários direcionados ao principal executivo das empresas e para se obter algumas informações dos funcionários. Como fonte de orientação utilizou-se a pesquisa desenvolvida por Mauren Miyaji (2002) sobre o perfil tecnológico das Micro e Pequenas Empresas de Laticínios da Região do Circuito do Queijo em Minas Gerais.

A análise dos dados obtidos indicou como pontos fortes: alto nível de escolaridade do principal executivo, todas as empresas realizam intercâmbio com instituições de ensino da região, abertura da empresa a partir da identificação de oportunidades de negócio, conhecimento das necessidades do mercado, técnicas para produção variada de produtos, satisfação do cliente, controle de qualidade, busca de mercados para distribuição dos produtos, marketing da empresa, turnos de trabalho e planejamento estratégico a curto e longo prazo.

A grande maioria dos dirigentes das empresas, de acordo com os dados obtidos, preocupam-se com a busca de informações tendo em vista o comportamento do mercado consumidor, implacável quanto à exigência de qualidade e competitividade. Tais atitudes, se consideradas de maneira correta e atualizada, podem ser um diferencial ao clima de tradicionalismo gerencial que ainda vigora nas empresas pesquisadas, e principalmente nos laticínios da região de Rio Pomba e seu “circuito do queijo”.

Como pontos fracos identificou-se: baixo grau de escolaridade dos funcionários das empresas; ineficiência nas instituições de ensino no atendimento das empresas, pois apesar de haver intercâmbio entre todas as empresas e instituições de ensino observou-se que 71% indicaram como fator limitante para a capacitação de Recursos Humanos a falta de cursos especializados na região. Também observou-se como ponto fraco a rota de tráfego da distribuição dos produtos e o marketing da empresa.

Quanto ao terceiro objetivo específico identificou-se oportunidades de aprimoramento dos processos gerenciais pesquisados referentes a um maior investimento na qualificação de seus profissionais. Os processos de desenvolvimento devem abranger todos os níveis, do chão de fábrica ao mais alto escalão da empresa. Quanto aos canais de distribuição de produtos pode-se desenvolver um trabalho para a ampliação do mesmo, já que as respostas indicaram poucas opções como referência. Também pode-se aprimorar as condições para exportação, já que metade das empresas indicaram não ter condições para isso e melhorar a rota de tráfego da distribuição de produtos explorando ainda mais o *marketing* da empresa.

No quarto objetivo específico identificou-se elementos significativos de *benchmarking* para aplicações futuras em empresas de pequeno e médio porte de laticínio da região do Rio Pomba. Os elementos identificados foram: formação do principal executivo e funcionários, intercâmbio com instituições de ensino, atenção às oportunidades de negócios; desenvolvimento de métodos para conhecer o mercado; equilíbrio entre a capacidade máxima de processamento e recepção; diversidade de produtos derivados do leite; minimizar o percentual de produtos devolvidos; desenvolvimento de novos produtos com base em conhecimento e controle de qualidade; diversificação dos canais de produção; qualidade no transporte, diversificação dos turnos de trabalho e estar aberto para mercados externos.

As conclusões obtidas por meio dos resultados podem contribuir para o fortalecimento não só das grandes empresas de laticínios, mas sobretudo para as empresas de pequeno e médio porte da região de Rio Pomba, que segundo

conclusões de Miyaji (2002) “utilizam-se de pequena capacitação tecnológica, admitem baixo grau de escolaridade de funcionários e dirigentes, deficientes tipos de treinamentos dos mesmos, praticam baixo nível de investimento, utilizam com pouca frequência o acesso às fontes de informações e de práticas de inovação.”

Concluindo o presente trabalho, a partir do incentivo à disseminação da informação e conhecimento nas empresas na região de Rio Pomba, apresentam-se as seguintes observações e sugestões para futuros trabalhos:

- Desenvolvimento de novas técnicas para esclarecimento aos laticinistas, de modo que os mesmos possam utilizar informações precisas e adequadas às suas realidades.
- Aplicação de novas formas para integrar as instituições de ensino com as necessidades dos laticinistas e formação dos profissionais que trabalham nos laticínios, pois apesar de ter sido verificado que os gerentes das empresas pesquisadas possuem bom nível de escolaridade, ainda é preciso melhorar o nível de formação dos demais profissionais.
- Aplicação de uma pesquisa mais abrangente, se possível envolvendo outras bacias leiteiras, utilizando-se de outros recursos tecnológicos, como fotografias e filmagens de instalações fabris, de processos industriais e de controle de qualidade.
- Pode-se ainda salientar que futuramente venha surgir algum interesse em aplicar um *benchmarking* nas empresas pesquisadas, o que seria possível através de um *benchmarking* por setores, considerados na pesquisa como pontos fortes das empresas.

REFERÊNCIAS

ABONDANZA, I. **Modelo de gestão por indicadores de desempenho organizacional a partir da aplicação do *benchmarking*. Um estudo na indústria de laticínios.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2001

ABREU, J.M.M. **Como fazer queijo.** São Paulo; Ed.Três, 1986

ALBA, Francisco **Benchmarking Apoio a Inovação Tecnológica,** www.catimpt/repositorio/qualidade/benhtecn.htm, 2000.

ANDERSEN, B. et.al. Benchmarking supply chain management: finding best practices. **Journal of Business & Industrial Marketing.** V.4, n. 5/6. 1999.

ANDERSEN, B, PETTERSEN, P. **The Basics Of Benchmarking: What, When, chow and Why.** *Pacific Conference on Manufacturing.* Djakarta, 1994

BACON, Francis **Vantagem Competitiva através do Benchmarking ?** Editora MAKRON Books:Rio de Janeiro, 1996,

BALM, G.J. **Benchmarking: Um guia para o profissional tornar-se e continuar sendo o melhor dos melhores .** Rio de Janeiro: Qualitymark. 1995.

BATALHA, Otávio M. **Sistemas agroindustriais: Definições e correntes metodológicas.** In: Mário Otávio Batalha (coordenador). *Gestão Agroindustrial.* Vol . 1 São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃO, A. S. P. **Aspectos econômicos e institucionais da produção de leite no Brasil.** In: Duarte Vilela, Matheus Bressan, Aécio S. Cunha (Editores). *Cadeias de Lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento.* Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

BRITO, et. al. **Benchmarking** www.geocities.com/Hollywood/lot/4141/trabalho.htm.2004

BETHLEM, A – **Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999.

BOXWELL, R.J. **Vantagem Competitiva através do Benchmarking.** São Paulo: Makron, 1996.

CARDIA, W e GRINGS, Z. **Definição de benchmarking AFA. Administração.** www.geocities.com/wall. 2004.

CARVALHO, A - **Revista Indústria de Laticínios.** Ano 6 Nº 35 set/out de 2001.

CAMP R.C – **Benchmarking dos processos de negócios.** Rio de janeiro: Qualitymark, 1997

CAMP R.C. – **Benchmarking – O Caminho da Qualidade Total**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.

DALL’ASTA, D.. **Métodos para Identificação e Custeamento de desperdícios: Estudo de Caso da Avicultura**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

DRUMOND, M. C.C. e PORTUGAL, J. A B.. **Perspectivas Avanços em Laticínios**. Juiz de Fora, 2000.

DOE – U.S. Departament of Energy. Office of Procurement and Assistance Management. “Special Focus Area: Benchmarking”.www.pr.doe.gov/dg61-3.html. 2004

FERREIRA, A H.. **Estrutura, Conduta e Desempenho Financeiro de Cooperativa de Laticínios em Minas Gerais**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 1997.

FERNANDES, R. **Tecnologia: aquisição, desenvolvimento, proteção transferência e comercialização. Um guia para pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Quadratim, 1998.

GAZETA MERCANTIL. **Banco de Dados da Gazeta Mercantil de São Paulo**, Panorama Setorial, 2001.

GIL, A.C.**Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, Atlas, São Paulo, 2002.

GOMES, S.T. – **Cadeias Agroindustriais no Mercosul**. In Wilson Vieira e Fátima Carvalho (Editores). MERCOSUL: agronegócios e desenvolvimento econômico. Viçosa, 1997.

GOMES, S.T. - **Indústria de Laticínios** ANO 5 Nº 26 Mar/Abr 2000).

GUIMARÃES, P. **O Brasil Laticinista**. In: Pautilha Guimarães Luiza Carvalhaes de Albuquerque. Um enfoque da Associação dos Ex-alunos do I.L.C.T. Juiz de Fora, 1995.

JANK, M.S., FARINA, E.M.Q., GALAN, V.B.. **O Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbuzz, 1999.

JÚNIOR, V. E.. **O Instituto Cândido Tostes** In: Pautilha Guimarães e Luiza Carvalhaes de Albuquerque (Autores). O Brasil Laticinista: Um enfoque da Associação dos Ex-alunos do I.L.C.T. Juiz de Fora, 1995.

LEIBFRIED, Katalen H.J e CMA, CJ MCNAIR **Benchmarking: Uma ferramenta para a melhoria contínua**, Editora Campos, Rio de Janeiro 1994.

LUDKE, M. E A, M.E.D.A . **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M.**Técnicas e Pesquisa**. Atlas, São Paulo, 1990.

MARTINS, V.L., **Controle de qualidade nos alimentos**. Artigo, Ital 1997.

MAZO, E.M. **Benchstar – Metodologia de *Benchmarking* para análise da gestão da produção nas micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2003

Mc NAIR, C.J., LEISBFRIED, K.H.J. ***Benchmarking: A Tool for continuous improvement***. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1992.

MIYAJI, M. **Estudo das Necessidades Tecnológicas das Agroindústrias localizadas na região denominada “Circuito do Queijo”**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2002.

NOVO, A L. M. e Toledo, J. C. de **Caderno Fazer Melhor – Mar/Abr 2002 – Avaliação de programas privados de assistência técnica no setor leiteiro: um estudo de caso do departamento de assistência ao produtor Parmalat**.

PEREIRA, A R.; FIATES, J. E. A . **Gestão da Inovação em pequenas empresas de base tecnológica**. In: Anais o XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 1998.

PRIMO, W.M. **Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio** In: Duarte Vilela, Matheus Bressan, Aécio S. Cunha (Editores) Cadeias de Lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

PRUST, J. O, **Avaliação de *Benchmarking* da Produção Brasileira de Leite, Santa Catarina e o município de Vítor Meireles**. Dissertação Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis 2002.

RIBEIRO, P.C.C.. **Logística na Indústria de laticínios: Dois Estudos de caso em cooperativas**. Dissertação de mestrado – COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE/MG. **Diagnóstico da Indústria de Laticínios do Estado de Minas Gérias**. Belo Horizonte, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE/MG. **Diagnóstico Municipal de Rio Pomba** - FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES – FUNARBE. ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE RIO POMBA - ACIRP, 2001

SILVA, P.H.F.da, PORTUGAL, J.A B., DRUMOND, M.C.e C.. **Qualidade e Competitividade em Laticínios**. Juiz de Fora, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIDAL, J.G.V. **Gerenciamento da Cadeia de Laticínios: Uma oportunidade para as empresas da Zona da Mata de Minas Gerais**. Dissertação de mestrado departamento de Engenharia Industrial Pontifícia. Universidade Católica do Rio Janeiro. Rio de Janeiro. 2002

WATSON G.H. **Benchmarking Estratégico** – São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993.

ZAIRI M, LEONARD P. **Benchmarking Prático – O Guia Completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZAIRI, M. **Competitive Benchmarking: an executive guide**. Hertfordshire: technical Communications, 1992.

ZAPELINI, W.B. **Um Modelo de Avaliação de programa de pós graduação baseado no benchmarking de competências organizacionais: Um estudo de caso nas engenharias da UFSC**. Tese Doutorado -Florianópolis- Santa Catarina – 2002

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial** In: Décio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves (Organizadores). Economia e gestão dos negócios agroalimentar, indústria de laticínios, indústria de insumo, produção agropecuária, distribuição agroindustrial. São Paulo: Pioneira, 2000.

Apêndice – Instrumento de Coleta de Dados

Questionário direcionado as indústrias de laticínios consideradas modelo na região da Zona da Mata.

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Caracterização da empresa

1. Dados da empresa

Nome da empresa: _____

Endereço: _____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone: _____

Fax _____

Nome do proprietário: _____

CGC da empresa: _____

Capacitação de Recursos Humanos

2. Tipo de administração

☐ familiar ☐ profissional ou ☐ a

3. O principal executivo que está na direção da empresa é:

☐ Profissional contratado ☐ Proprietário ☐ Membro da família

4. Qual o grau de escolaridade do principal executivo?

☐ Nível médio ☐ Superior ☐ Especialização Qual? _____

5. Qual o grau de escolaridade dos funcionários?

Número de funcionários		
Grau	Completo	Incompleto
Não alfabetizado		
Nível básico		
Nível médio		
Superior		
Especialização		
Mestrado		
Doutorado		

6- Com qual Instituição a empresa mantém maior intercâmbio?

☐ Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba

☐ Instituto de Laticínio Cândido Tostes de Juiz de Fora

☐ Universidade Federal de Viçosa

☐ Universidade Federal de Juiz de Fora

☐ Outros

☐ Nenhum

7. Liste em ordem de importância, os fatores limitantes para Capacitação de Recursos humanos (do principal ao menos influente)

- ☐ Dificuldade para liberação de funcionários ☐ Custo dos cursos e treinamentos
- ☐ Falta de cursos especializados na região ☐ Falta de interesse dos funcionários
- ☐ Informações disponíveis ☐ Identificar áreas de maior carência de treinamento
- ☐ Qualidade dos treinamentos ☐ Outros: _____

8. Quais treinamentos já foram aplicados na empresa?

Setores de treinamento	Interno	Externo	Área	Frequência
Treinamento introdutório (para				
funcionários que estão iniciando)				
Administrativo				
Tecnológico				
Outros				
Nenhum				

Gestão Administrativa

9 Por que a escolha dessa região para abertura da empresa?(marcar principal razão)

- () Oportunidade de negócio () Região de residência do proprietário
- () Existência de estrutura própria para instalação da indústria
- () Existência de estrutura própria para produção de leite
- () Disponibilidade de matéria-prima () Proximidade do mercado consumidor
- () Outros: _____

10 Quais métodos a empresa utiliza para conhecer o seu mercado? (admite-se mais de uma resposta).

- () Visitas pessoais a lojas e supermercados () Levantamento de preços por telefone
 () Pesquisas de mercado, feitas através de pessoal especialmente contratado
 () Reuniões de sindicatos e associações () Entrevistas estruturadas com clientes
 () Publicações e revistas especializadas () Relatório de vendedores e distribuidores
 () Congressos e feiras Outros: _____

Produção

11-Capacidade máxima de processamento: _____

12-Capacidade de recepção de matéria-prima: _____

13-Da matéria-prima recebida:

_____ % é de produção própria

_____ % é adquirido de outros laticínios

_____ % é adquirido de outros produtores

14-Quantidade processada na própria indústria: _____

15-Para onde é enviado o excedente?

Quantidade	Local

16-Atualmente quais os produtos fabricados pela empresa?

Produto	Quantidade produzida/mês
Leite pasteurizado	
Iogurte	
Doce de leite	
Manteiga	
Requeijão	
Queijo Minas Frescal	
Ricota	
Mussarela	
Queijo Prato	
Queijo Cottage	
Queijo tipo massa cozida	
Queijo Minas curado	
Provolone	
Creme de leite	
Outros	

Controle de Qualidade

17.Qual é a porcentagem de produtos devolvidos?

Desenvolvimento de Novos Produtos

18. A empresa direciona sua produção de acordo com as necessidades/exigências de seus consumidores?

☐ Sim

☐ Não

19. De que forma isso acontece?

20. A empresa desenvolveu algum produto novo nos últimos dois anos?

☐ Sim

☐ Não

21. Como a empresa desenvolve seus novos produtos?

Comercialização

22. Qual o percentual de venda de seus produtos para cada mercado?

<i>Mercado</i>	<i>Percentual de venda</i>
Municipal	
Regional	
Estadual	
Interestadual	
Internacional	

23. Quais são os dois principais canais de distribuição de produtos da sua empresa?

- ☐ Loja própria ☐ Distribuidor ☐ Pequenas lojas de varejo
☐ Hipermercados ☐ Supermercados ☐ Restaurantes e Pizzarias
☐ Padarias
☐ Lojas especializadas ☐ Outros: _____

24. Qual é a área de abrangência do mercado feita pela empresa?

25. Quantas entregas por semana?

26. A produção atende à demanda?

☐ Sim

☐ Não

27. Qual a produção atual?

28. Como é feito o trabalho de marketing da empresa?

29. Como é feita a rota de tráfego da coleta de matéria-prima?

30. Como é feita a rota de tráfego da distribuição de produtos?

31. Qual é o meio de transporte utilizado na distribuição dos produtos?

Transporte	Produto refrigerado	Produto não-refrigerado
Veículo refrigerado		
Veículo não-refrigerado		

32. Quais são seus principais concorrentes?

33. Quais são os turnos de trabalho utilizados?

34. Como é feito o planejamento da empresa, tanto a curto, quanto a longo prazo?

35. A empresa tem condições de exportar?

☐ Sim

☐ Não

36. Na área de atuação da empresa têm fornecedores de matéria-prima suficiente, caso a empresa queira aumentar a produção?

☐ Sim

☐ Não

37. Quais os pontos que não foram abordados nas perguntas a acima, mas que você considera importante discutir?

Diante deste questionário, pode ser observada uma gama de questões relacionadas aos diferentes métodos de funcionamento dos laticínios considerados modelo na região. Assim, foi necessário dirigir a pesquisa para pessoas que participam de alguma forma na composição das atividades encontradas nos laticínios, desde a matéria-prima até o consumidor final.

